

Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

SIR, Stockholm School of Economics Institute for Research

Stockholm School of Economics Institute for Research är en självständig forskningsstiftelse, grundad 2010. Institutet har till ändamål att bedriva kvalificerad akademisk forskning inom det ekonomiska fältet som syftar till att förena vetenskaplig stringens med empirisk relevans. I dess styrelse ingår professorer och andra representanter ur fakulteten vid Handelshögskolan i Stockholm. Institutet uppmuntrar och bistår de vid institutet verksamma forskarna i arbetet med att kommunicera sin forskning. Syftet med institutets publikationer är att sprida forskning om företag och samhälle.

Styrelseordförande: Professor Richard Wahlund

Institutets chef: Johan Söderholm

Adress

Stockholm School of Economics Institute for Research
Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige
Besöksadress: Saltmätargatan 19 B, Stockholm
Telefon: +46 (0)8-736 90 00
www.economicresearch.se
publications@hhs.se

Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

Richard Wahlund (Red.)

SIR:s Årsbok 2015



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

Keywords: Osäkerhet, Risk, Möjligheter, Riskhantering, Riskuppfattningar, Anseende, Dataskydd, Förtroende, Media, Finansrisker, Affärsmodeller, Politisk risk, Riskkultur

Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle
ISBN: 978-91-86797-22-5

Första upplagan

© Stockholm School of Economics Institute for Research och författarna, 2016

Omslag: Petra Lundin/Manifesto
Grafisk form och Sättning: Joel Krigström

Foto omslag: © Thomas Leuthard, CC BY 2.0, spegelvänd
<https://creativecommons.org/licenses/by/2.0>
www.flickr.com/photos/thomasleuthard/7808134512

Distribuerad av:
SIR, Stockholm School of Economics Institute for Research
Box 6501, 113 83 Stockholm, Sverige

Tryck: Ineko, Göteborg, 2016

Denna bok tillägnas Marcus Wallenberg för all den tid, allt engagemang och alla resurser som han bidragit med till forskningen vid Handelshögskolan i Stockholm, en forskning som bland annat syftar till att genom bättre vetande bidra till reducerad osäkerhet samt förhöjd förmåga att hantera risker och ta vara på möjligheter i näringsliv och samhälle, vilket denna bok berättar om.

Förord

”SIR:s Årsbok” är en bok som har givits ut årligen sedan 1992 för att varje år uppmärksamma och hedra en person som betytt mycket för forskningen vid Handelshögskolan i Stockholm. Det är en person som forskarna själva utser genom SIR:s styrelse och belönar med utmärkelsen ”SSE Research Award”. I år – 2015 – har Marcus Wallenberg utsetts till mottagare av detta pris, och till vilken vi därmed dedicerar denna bok.

Som nybliven ordförande i styrelsen för Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) önskade jag mig en årsbok som alla forskare vid Handelshögskolan i Stockholm kunde bjudas in att bidra till – ett tema som många forskare kunde samlas kring – samtidigt som det hade koppling till mottagaren av SSE Research Award.

Tillvaron är fylld av osäkerhet, risker och möjligheter. Mycket forskning handlar om att bidra till ökade kunskaper och insikter som kan reducera osäkerheten och bidra till förhöjd förmåga att hantera risker och att ta vara på möjligheter. Detta är samtidigt utmaningar som näringslivet, i vilket Marcus Wallenberg är en framträdande aktör, och samhället i övrigt ägnar mycket tid och energi åt. Därför föreslog jag temat ”Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle”. Men det finns en påtaglig risk med att komma med ett förslag: Man kan utses till ansvarig för att genomföra förslaget. Det är vad som hände i det aktuella fallet.

Samtidigt innebar detta uppdrag och förtroende en möjlighet som gjorde att jag gärna åtog mig det, att få medverka till att sprida kunskap om ett tema som jag anser viktigt för såväl näringsliv som samhälle och som under lång tid engagerat mig i forskning och undervisning. Det senare skedde tidigare framförallt inom ramen för vad man kan kalla ”beslutsfattandets psykologi” och senast i ett projekt om anseenderisker och -möjligheter samt om hur företag och andra organisationer bör hantera sådana för att uppnå ett hållbart företagande. Boken innehåller för övrigt ett kapitel utifrån just det sistnämnda projektet.

Till boken bjöds samtliga forskare vid Handelshögskolan in, vilket har gett boken bredd i sitt innehåll. På många håll inom högskolan pågår in-

tressant och relevant forskning med bäring på risktemat och boken visar på ett tydligt sätt hur forskare från olika discipliner inom Handelshögskolan – med olika forskningsansatser och metoder – bidrar till analys av och ökad förståelse för ett komplext ämne.

Jag vill här framföra mitt stora tack till alla författare som har bidragit till boken, med alla de olika perspektiv på temat som därmed möjliggjorts. Utan er skulle det inte ha blivit någon bok, och världen skulle veta mindre om osäkerhet, risker och riskhantering än vad som nu kan bli fallet. Ett tack också till alla er som har hjälpt författarna med granskning av deras kapitel. För många har den hjälpen varit mycket värdefull. Jag är även tacksam över att kunna inkludera två kapitel – kapitel 6 och 7 – i lite modifierad skepnad från den tidigare antologin *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*¹.

Några som varit särskilt behjälpliga under processens gång och som jag därför vill framföra ett stort tack till är Patric Andersson, Filip Wijkström, Gustav Almqvist, Erik Lakomaa och Johan Söderholm för råd och dåd när sådana behövts, Anna Norell för språkgranskning av alla kapitel, Joel Krigström för formgivningen av bokens innehåll, Petra Lundin för formgivningen av bokomslaget samt Mikael Hägg på Ineko, tryckeriet, för ditt tillmötesgående.

Ett särskilt tack vill jag även framföra till PwC som under lång tid genom både initierade och generösa bidrag har möjliggjort inte bara denna bok utan även under flera år produktionen och utgivningen av *Forskning i Fickformat*.² I denna serie har vi haft möjligheten att lyfta fram unga lovande forskare i ett tidigt skede av deras karriär. Tack vare dessa bidrag från PwC har vi också kunnat bidra till att nya forskningsresultat kontinuerligt nått en större publik. Därmed har denna kunskap förhoppningsvis kommit många fler till glädje och nytta än vad som annars skulle ha varit fallet.

Stockholm i december 2015

Richard Wahlund

¹ Redaktörer: Marta Reuter, Filip Wijkström och Bengt Kristensson Ugglå, utgiven av Studentlitteratur och PwC, Lund (2012).

² Besök gärna skriftseriens sajt: <http://www.fickformat.se>

Innehåll

Om risker och riskhantering i näringsliv och samhälle	11
<i>Richard Wahlund</i>	

Risker och riskuppfattningar

Om risk och osäkerhet	25
<i>Gustav Almqvist</i>	

Riskperception och attityder	49
<i>Lennart Sjöberg</i>	

Presentationsformatets betydelse vid kommunikation av risk	67
<i>Patric Andersson & Gustav Almqvist</i>	

Anseenderisker

Anseenderisker och dataskydd	95
<i>Richard Wahlund, Daniel Dellham, David Åberg och Erik Lakomaa</i>	

Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna	135
<i>Pernilla Petrelius Karlberg, Maria Grafström och Karolina Windell</i>	

Tillit till uppföljning av offentligt finansierade tjänster	157
<i>Eva Hagbjer, Johnny Lind och Ebba Sjögren</i>	

Riskhantering och styrning i finansiella institutioner

Bureaucracy gone mad? Om bankernas riskkontroll 177

Jesper Blomberg

Institutionella investerares riskhantering i finanskrisens spår 203

Markus Kallifatides och Sophie Nachemson-Ekwall

Andra risker och sätt att hantera dem

Nya affärsmodeller – nya risker: Fallet Global Pharma och värdebaserad vård 231

Staffan Movin och Torkel Strömsten

Att förstå politisk risk och politiskt beslutsfattande 249

Erik Lakomaa

Strategier för att möta risk och osäkerhet 269

Richard Friberg

Riskkultur – fundamentet för en god riskhantering 301

Kristian Kallenber

Om risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

RICHARD WAHLUND

Att leva och verka under osäkerhet är alla människors öde.¹ (Willett, 1901/1951, s 3)

Det är en värld av förändring i vilken vi lever, och en värld av osäkerhet. Vi lever endast genom att veta *någonting* om framtiden. (Knight, 1921, s 199)

[V]år kunskap om framtiden är skiftande, vag och osäker. (Keynes, 1937, s 213)

[V]år kunskap om hur saker och ting fungerar, i samhället eller i naturen, åtföljs av vaga moln. Stor olycka har efterföljt en tro på säkerhet. (Arrow, 1992, s 46).

En bok som reder ut begreppen och ger råd

Citaten ovan säger något vi alla erfarit och känner väl till, att vi lever i en föränderlig, dynamisk värld där vi sällan kan vara helt säkra på vad som kommer att hända närmast och framöver. Denna osäkerhet kan vi uppleva både frustrerande och som ett hot, men också som något som stimulerar oss till handling, vilket vi brukar kalla ”risktagande”. Det senare har visat sig vara av avgörande betydelse för både samhällets och individers utveckling.

Kan det vara så att det just är osäkerheten som ger livet mening, att hanteringen av denna osäkerhet – att ta risker och chansa på möjligheter – är livet? Är det måhända därför vi benämner alla dem som bedriver affärsverk-

¹ Alla dessa citatöversättningar är gjorda av Gustav Almqvist. Kursiveringar i citat är hänförliga till originalen.

samhet för näringslivet?! Samtidigt säger Knight (1921) att ”vi lever endast genom att *veta* någonting om framtiden” (min kursivering), d v s att det är det vi vet om framtiden som gör att vi lever. Det ena motsätter dock inte det andra, då vår hantering av osäkerhet ju inbegriper att söka så mycket vetenskap som möjligt – i den utsträckning vetenskapen är ekonomiskt motiverad – för att reducera osäkerheten och öka sannolikheten att vi lyckas med vårt agerande.

Risker och riskuppfattningar

I dagligt tal – i synnerhet inom näringslivet och annan organiserad verksamhet – talas det mycket om ”risker”, ”risktagande” och ”riskhantering”, men kan det vara så att vi egentligen borde tala om ”osäkerhet”, ”osäkerhetsagerande” och ”osäkerhetshantering”? Eller både och, beroende på? Vad är egentligen skillnaden? Dessa frågor söker Gustav Almqvist besvara i sitt kapitel ”Om risk och osäkerhet”, det första kapitlet efter detta introduktionsskapitel.

I kapitlet diskuterar Almqvist olika grader av begränsning i vår kunskap om framtiden. Inledningsvis görs en historisk tillbakablick som åskådliggör skillnader mellan olika sorters risk och osäkerhet. Därefter presenterar författaren ett konceptuellt ramverk över hur dessa betingelser kan kategoriseras med hjälp av ett beslutsträd. Avslutningsvis diskuterar han vilka implikationer detta får när det gäller synen på människors bedömningar och beslutsfattande. Läsaren får också svar på frågan om man ska försöka tänka så logiskt som möjligt, helt sonika satsa på första tillgängliga kandidat eller använda sig av intuition eller tumregler när man ska välja kärlekspartner.

I det följande kapitlet – ”Riskperception och attityder” – går författaren Lennart Sjöberg vidare med frågan om hur människor bedömer risker, bland annat när riskerna ställs mot uppfattningar om vilken nytta ett agerande eller en investering kan medföra. Det senare handlar både om investeringar i näringslivet och politikens val mellan vad som skall uppmuntras och stödjas, eller motverkas och kanske till och med förbjudas, t ex avseende energikällor, genmodifierad mat, rökning och alkoholkonsumtion. Det handlar också om hantering av terrorhot, säkerhetsaspekter i allmänhet och medborgares hälsa. Allt detta har även medborgarna olika uppfattningar om med avseende

på vilka risker de innebär respektive vilken nytta de kan medföra.

Sjöberg diskuterar vidare hur vi människor uppfattar personliga risker jämfört med allmänna risker – motsvarande risker för andra – samt skillnader mellan olika människor avseende sådana uppfattningar. Kvinnor och män tenderar t ex att bedöma risker olika, och det finns även samband mellan vissa personlighetsdrag och riskuppfattning. Han tar vidare upp myter om riskuppfattningar. För de modeller för riskuppfattning som har föreslagits har den psykometriska modellen och den s k kulturteorin bara gett ofullständiga förklaringar. I kapitlet beskrivs alternativa ansatser som fungerar bättre. Ett viktigt resultat är att emotionella faktorer tycks spela betydligt mindre roll för riskuppfattningen än vad som påstås.

Kapitlet därefter av Patric Andersson och Gustav Almqvist – ”Presentationsformatets betydelse vid kommunikation av risk” – spinner i sin tur vidare på riskbedömningar med fokus på hur dessa bedömningar kan påverkas. Författarna betraktar risk (och chans som anses vara dess positiva motpol) som en betingelse där utfallet kan variera men där sannolikheterna för de möjliga utfallen kan beräknas. Oavsett vilken typ av beräkningsmetod som ligger till grund för dessa skattningar kommer resultaten oftast att uttryckas i någon form av sannolikhetsinformation.

Författarna exemplifierar med att chansen för en medelgolfare att göra ett *Hole-In-One* beräknats till en på 12 500 försök. Det går också att ange att sannolikheten för denna prestation är 0,008 %. Ett tredje sätt är att säga att prestationen är väldigt osannolik. I kapitlet besvaras därefter, med utgångspunkt från olika empiriska studier, frågor som vilket av de tre formaten som är mest begripligt för individer? Vad är deras för- och nackdelar? Hur bra är individer på att förstå sannolikhetsinformation om risk som kommuniceras?

Anseenderisker

En typ av risker som blivit särskilt uppenbara och mycket påtagliga under senare år för företag och andra organisationer² – för beslutsfattare inom såväl näringslivet som samhället i övrigt – samt för dem som följt medierapporteringen är anseenderisker. Dessa risker handlar om att ett företag, eller deras företrädare, agerar på något sätt som andra intressenter – kunder,

2 När enbart ”företag” fortsättningsvis skrivs så inbegriper det också ”andra organisationer”.

leverantörer, personal, ägare, andra investerare, finansiärer, allmänheten, reglerare etc. – reagerar positivt eller negativt på vilket påverkar deras uppfattningar om företaget, dess anseende eller image.

Anseenderisker har funnits i alla tider, men medieutvecklingen – i synnerhet den digitala, t ex tillkomsten och utvecklingen av internet i allmänhet och sociala medier i synnerhet – har gjort dessa risker mycket större genom att rapporteringen om företags ageranden når många fler och sprids mycket snabbare än tidigare. Detta ökar samtidigt sannolikheten för att beskrivningarna av agerandena förändras eller t o m förvrängs i olika riktningar (jämför viskelen) vilket gör det allt svårare för företag att hantera anseenderiskerna, i synnerhet när en risk har realiserats.

Att fela är mänskligt, känner vi till, men är det inte så att vi förväntar oss att professionaliteten hos professionella beslutsfattare inbegriper mer kunskap och större förmåga att hantera risker än det allmänmänniska? Ett problem här är dock att kunskapen – beslutsunderlaget – för att kunna bedöma andras reaktioner på ett agerande som beslutas eller begås i huvudsak är begränsat till beslutsfattarens egen uppfattning härom, eller motsvarande uppfattningar hos dem (oftast få) som man diskuterar detta med. Man saknar helt enkelt några mer handfasta indikatorer för att bedöma dessa risker.

Det sistnämnda ökar också sannolikheten att man över huvud taget inte beaktar en sådan risk. Hearst (1991) beskriver i sin artikel *Psychology and nothing* vår tendens att fokusera på den information som är tillgänglig istället för den information som behövs och som man därför skulle behöva lägga ner resurser – tid, ansträngning och/eller pengar – på att aktivt söka. Det gör vi inte gärna, i synnerhet inte som vi förmodligen redan har en massa ”konkret” information att utgå från i form av investeringskalkyler, efterfrågeinformation från marknadsundersökningar och dylikt. Och var skall man hitta informationen om anseenderisken med det man står i begrepp att besluta eller göra?

I det första kapitlet om anseenderisker – ”Anseenderisker och dataskydd” – presenterar författarna Richard Wahlund, Daniel Dellham, David Åberg och Erik Lakomaa en metod för att mäta olika intressenters reaktioner på företagsageranden, inklusive beslut som fattas om t ex policyer och strategier, som intressenterna får information om via något medium. Författarnas

tanke är att detta skall undersökas i förväg av företag, innan beslut fattas eller man agerar, där resultatet i form av ett risk- eller möjlighetsindex utgör en indikation på om det finns en liten, medelstor eller stor risk (vid ageranden som uppfattas negativt) eller möjlighet (vid ageranden som uppfattas positivt) med agerandet.

I kapitlet redovisas även resultat från en undersökning där metoden testats, med fokus på skydd av kunddata – ett skydd som kan uppfattas vara bristfälligt eller väl hanterat – samt ett företags kontroll eller brist på kontroll av eventuell förekomst av barnarbete hos underleverantörer i utvecklingsländer. Det senare förväntade sig författarna skulle resultera i starka reaktioner, såväl positiva som negativa beroende på vilket agerande man fick information om, vilket också blev fallet. (De positiva reaktionerna var samtidigt starkare än författarna hade förväntat sig.)

När det gäller ett företags agerande avseende dataskydd var författarna mer osäkra. Bristande dataskydd hos företag har dock återkommande varit föremål för mediernas uppmärksamhet, vilket innebär att det de facto finns en anseenderisk. Det finns också indikationer från annan forskning och andra undersökningar att företags hantering av dataskydd kan innebära anseenderisker. Författarna har samtidigt inte kunnat hitta några tidigare studier som direkt indikerar anseendemöjligheter genom en uppskattad hantering av dataskydd.

I kapitlet presenteras också en modell för hur anseenderiskerna och -möjligheterna uppstår, samt diskuteras vad som får oss att reagera, med utgångspunkt i moralfilosofin och beteendepsykologi. Författarna presenterar även en kausal modell för denna reaktionsprocess, vilken låg till grund för själva undersökningen och skapandet av risk- och möjlighetsindexen, samt diskuterar implikationer för företags hantering av anseenderisker och -möjligheter i allmänhet och dataskydd i synnerhet.

I nästföljande kapitel – ”Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna” – spinner författarna Pernilla Petrelius Karlberg, Maria Grafström och Karolina Windell vidare på anseendeproblematiken med utgångspunkt från ett specifikt fall – Röda Korset – och ett organisationsteoretiskt perspektiv. Författarna konstaterar att detta med att synas är en av dagens organisationers största utmaningar. Å ena si-

dan råder ett krig om uppmärksamhet där alla kämpar om att nå ut med sitt budskap till sina intressenter. Å andra sidan föreligger en risk med att visa upp sig och få medial exponering eftersom man därmed också riskerar att utsättas för kritik.

Många organisationer eftersträvar Wallenbergs devis "att verka men inte synas". Men ibland har man inget val, när organisationer och deras ledare hamnar i det mediala strålkastarljuset och tvingas hantera mediernas tolkningsföreträdare och rapportering. Dels riskerar man att förlora anseende – förtroendekapital – men också synen på eller förståelsen för vilken sorts organisation man är. Det här kapitlet lyfter fram hur förtroende konstrueras i medierna och vad det får för organisatoriska konsekvenser. Författarna undersöker vidare vilka risker som synlighet i medierna, och i valet av mediehantering, kan innebära för en organisations organisation. Detta ger en bild av vilken risk man exponeras för i och med synlighet i det offentliga rummet på mediernas villkor.

Det sista kapitlet med direkt koppling till anseenderisker – "Tillit till uppföljning av offentligt finansierade tjänster. En fallstudie av två privatiserade äldreboenden" – av Eva Hagbjer, Johnny Lind och Ebba Sjögren har som utgångspunkt anseenderisken med att missköta ett äldreboende. I kapitlet görs en analys av uppföljningens roll i skapandet av aktörstillit och systemtillit, vilket är ett sätt att hantera anseenderisken. Uppföljning kan ske på distans via enkäter eller genom besök i den aktuella verksamheten.

I kapitlet beskrivs hur uppföljningen är organiserad i relationen mellan en kommun och två privata utförare som har i uppdrag att driva äldreboenden. Sättet på vilket uppföljningen är organiserad relateras i kapitlet till behovet av att skapa systemtillit. Kapitlet visar att det är viktigt att behålla båda uppföljningsmetoderna för att skapa ett fungerande uppföljningssystem som bidrar till att skapa och vidmakthålla såväl aktörstillit som systemtillit.

Riskhantering och styrning i finansiella institutioner

I boken ingår två kapitel om finansiella institutioner. I det första – "Bureaucracy gone mad? Om bankernas riskkontroll" – analyserar och diskuterar författaren Jesper Blomberg bankers hantering av sitt eget risktagande och de ganska nyskapade formella regler, organisationsenheter och processer

som i dag återfinns i alla banker och som ansvarar för att deras riskhantering sker på ett tillfredsställande sätt. Bankernas riskkontrollfunktion har förändrats och vuxit kraftigt under de senaste två decennierna. I kapitlet beskrivs och utreds denna utveckling och några av dess konsekvenser.

Några frågor som kapitlet söker besvara är: Vilka funktioner fyller den nya riskhanteringsfunktionen? Vilken påverkan har den på bankernas risktagandepraktik? Innebär den att bankernas affärsenheter tar på sig lägre risker eller att de tar bättre genomlysta risker? Har de nya riskkontrollsystemen överhuvudtaget någon egentlig effekt förutom att de innebär ökad byråkrati och högre kostnader för bankernas kunder? Eller kan tillkomsten av de nya kontrollfunktionerna, kontrollteknologierna och kontrollpersonalen t o m ha motsatt effekt än den eftersträfvade, d v s göra att bankerna ägnar sig åt än mer omfattande risktagande?

Vill man uttrycka kapitlets huvudfråga med referens till klassisk organisationsteori kan den formuleras på följande sätt: Innebär bankernas nya till synes ”rationellt-legala riskkontrollbyråkrati” att deras risktagande i dag sker på mer rationella, kontrollerade och förutsägbara grunder? Får risktagarnas subjektiva känslor, sociala impulser, godtycke och favoritism därmed mindre utrymme i risktagandet? Kan tillkomsten av bankernas riskkontrollfunktioner ses som en sentida upprepning eller del av den rationaliseringsrörelse som Weber beskrev för snart 100 år sedan (Weber, 1922/1947)? Och i så fall, kan vi även se spår av den kritik som denna rörelse gav upphov till? Innebär den nya byråkratin ökad ineffektivitet, tröghet, formalism och ännu mindre mänskliga produktionsförhållanden? Är det en fråga om en allt mer aktsam och professionell hantering av risk, eller är det tvärtom en fråga om ”bureaucracy gone mad”?

I det efterföljande kapitlet – ”Institutionella investerares riskhantering i finanskrisens spår” – skönjer författarna Markus Kallifatides och Sophie Nachemson-Ekwall i finanskrisens spår frön till en modifiering av institutionella investerares kapitalförvaltningslogik, med ett flertal möjliga följder för olika nationella bolagsstyrningssystem.

I kapitlet redogörs för förändringar i den europeiska policydebatten på området, där marknadsliberala uppfattningar om effektiva kapitalmarknader och värdet av privatisering ifrågasätts utifrån synsätt där marknader ses

som inbäddade i institutionella sammanhang. Om dessa förändringar i debatten fick genomslag i praktiken skulle det handla om två fundamentala dimensioner i bolagsstyrningspraktiken: Definitionen av bolagsvärde och tidshorisonten för att utvärdera detta, samt den möjliga konsekvensen att institutionella placerare engagerade sig mer i bolagens skötsel än tidigare.

Med kunskap om hur bolagsstyrningssystem skapas och förändras anser författarna att sådana förändringar blir föremål för politisk förhandling. Som slutsatser i detta kapitel framställs hypoteser för hur bolagsstyrningssystem kan komma att omformas för att möta denna förändring.

Andra risker och sätt att hantera dem

I inledningen av detta introduktionskapitel konstaterades att världen är föränderlig. I näringslivet tar sig detta bland annat uttryck i förändring i och uppkomst av nya affärsmodeller, något som accelererat med all ny teknik som oupphörligen och i ökad takt ser dagens ljus. Nya affärsmodeller och nya ersättningsmodeller innebär samtidigt nya risker som följer i deras spår.

I kapitlet ”Nya affärsmodeller – nya risker: Fallet Global Pharma och värdebaserad vård” beskriver och analyserar författarna Staffan Movin och Torkel Strömsten hur en strategisk ompositionering för ett globalt läkemedelsföretag, innefattande både ny affärsmodell och ny ersättningsmodell, medför nya typer av risker som företaget måste beakta, värdera och ta hänsyn till. Företaget i fråga har som ambition att gå från att leverera läkemedel för att bota/lindra symptom till att bli en systemintegratör som agerar preventivt på en hälsomarknad, till skillnad från dagens reaktiva sjukvårdsmarknad.

Kapitlet behandlar uppkomsten av värdebaserad vård och de nya affärsmodeller som detta innebär för utförare av vård. Ersättningsmodeller påverkar och påverkas av hur vården organiseras, och med en ny organisering och nya affärsmodeller följer också nya typer av risker. Empiriskt beskriver och analyserar författarna ett globalt läkemedelsföretags strävan att förändra sin strategiska position med hjälp av en ny affärsmodell och en mer resultatbaserad ersättningsmodell samt de risker som följer med den nya affärsmodellen.

I nästa kapitel – ”Att förstå politisk risk och politiskt beslutsfattande” –

diskuterar författaren Erik Lakomaa de risker för företag som politikernas agerande innebär och därför vikten av att förstå politiska processer. Politiska beslut kan få stor påverkan på företags resultat och kan många gånger vara avgörande för deras överlevnad. I takt med att en allt större del av ekonomin blir föremål för reglering ökar värdet av att förstå politisk risk och vilka mekanismer som påverkar politiskt beslutsfattande.

I kapitlet visar Lakomaa hur insikter från forskningen inom public choice och beteendekonometri kan bidra till att bättre förstå de politiska processerna. Han argumenterar också för hur dessa mekanismer i sig kan leda till att det blir lättare att införa nya regleringar än att avskaffa existerande och vidare till att den politiska domänen växer. Detta gör det viktigare och mer värdefullt för företag att förstå dessa processer och mekanismer.

Redan på 1920-talet betonade Frank Knight (1921) skillnaden mellan risk och osäkerhet. Med risk avses slumpmässighet som kan beskrivas med en sannolikhetsfördelning, medan vi saknar objektiva sannolikheter när det gäller osäkerhet. När det gäller osäkerhet kanske det till och med är svårt att beskriva möjliga utfall i förväg. Även om distinktionen mellan de båda begreppen har djupa rötter, har den akademiska litteraturen, undervisningen och råden för praktiskt beslutsfattande försökt hantera osäkerhet med verktyg som utvecklats för att hantera risk.

I det följande kapitlet – ”Strategier för att möta risk och osäkerhet” – ger författaren Richard Friberg en översiktlig bild av nyare teorier inom nationalekonomi samt presenterar empiri som särskiljer risk från osäkerhet. Med hjälp av fyra stiliserade strategier beskriver Friberg hur företag under de förutsättningar man möter på olika marknader kan låta risk och osäkerhet påverka sina beslut.

I det sista kapitlet i boken – ”Riskkultur – fundamentet för en god riskhantering” – behandlar författaren Kristian Kallenberg, slutligen, begreppet riskkultur och dess påverkan på en organisations förmåga att hantera sin riskexponering framgångsrikt. Kallenberg konstaterar att en formell riskhantering blir verkningslös om organisationen inte samtidigt lyckas etablera ett värderingsmässigt fundament genom en god riskkultur. Det därför kanske viktigaste och mest övergripande rådet till företag och andra organisationer för hantering av den föränderliga och dynamiska värld – fylld med risker

och möjligheter – som vi lever i är att analysera, skapa förståelse för och arbeta strukturerat med att påverka sin riskkultur.

Några slutord

Bokens utgångspunkt är att vi lever i en föränderlig och dynamisk värld som karakteriseras av osäkerhet. Samtidigt agerar vi i denna värld, vilket betyder att vi behöver hantera denna osäkerhet. I dagligt tal talar vi då om ”riskhantering”. Genom att söka så mycket (ekonomiskt motiverad) information som möjligt kan vi omvandla osäkerheten till någon grad av risk som kan underlätta för oss att fatta beslut och agera utifrån. Självklart kan vi genom vårt agerande också påverka denna risk, både vår egen och andras, och då både öka och minska den.

Boken är skriven för dig som vill få ökade insikter i och förståelse för verklighetens risker och osäkerhet samt bli bättre på att hantera dessa. Med utgångspunkt från flera olika både teoretiska och empiriska områden har boken försökt täcka in frågeställningar relaterade till de fyra centrala orden i bokens titel – risker, riskhantering, näringsliv och samhälle.

Risker: Vad innebär risk egentligen? Eller är det egentligen osäkerhet det handlar om? Finns det olika grader av risker respektive osäkerhet? Hur uppfattar människor risker? Vad påverkar dessa uppfattningar och hur påverkar dessa uppfattningar våra beteenden, t ex spelbeteenden eller ställningstaganden i olika frågor? Kan risker också innebära möjligheter?

Riskhantering: Hur kan vi hantera riskerna eller osäkerheten? Boken diskuterar flera olika alternativ avseende både hur risker hanteras och bör hanteras, t ex anseenderisker, risker inom banker, risker vid nya affärsmodeller och risker inom politik och offentlig förvaltning samt mer allmänt utifrån nationalekonomisk teori och med hjälp av en god riskkultur.

Näringsliv och samhälle: Boken tar upp risker och riskhantering inom både näringsliv och samhället i övrigt, t ex i offentlig förvaltning, politiska processer och ideell verksamhet.

Min förhoppning är att boken faktiskt leder till ökade insikter och bättre förståelse hos läsaren, vilket i sin tur resulterar i att läsaren blir bättre på att hantera risker och ta vara på möjligheter! Lycka till!

Referenser

- Arrow, K. (1992). I know a hawk from a handsaw. I M. Szenberg, (Red.), *Eminent Economists. Their Life Philosophies*, 42-50. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hearst, E. (1991). Psychology and Nothing. *American Scientist*, Vol. 79, No. 5, 432-443.
- Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 51, 209-223.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cambridge, MA: Riverside Press.
- Weber, M. (1922/1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.
- Willett, A. H. (1901/1951). *The Economic Theory of Risk and Insurance*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Risker och riskuppfattningar

Om risk och osäkerhet¹

GUSTAV ALMQVIST

Syfte och innehåll

Syftet med detta kapitel är att diskutera olika grader av begränsad kunskap om framtiden. Kapitlet består av tre huvudavsnitt. Inledningsvis kommer en historisk tillbakablick att åskådliggöra skillnader mellan olika sorters risk och osäkerhet. Sedan presenteras ett konceptuellt ramverk över hur dessa betingelser kan kategoriseras med hjälp av ett beslutsträd. Avslutningsvis diskuteras vilka implikationer detta får när det gäller synen på människors bedömningar och beslutsfattande. Läsaren kommer också att erhålla svar på frågan om man ska försöka tänka så logiskt som möjligt, helt sonika satsa på första tillgängliga kandidat eller använda sig av intuition och tumregler när man ska välja kärlekspartner.

Det är skillnad på risk, risk och osäkerhet

Redan på 1700-talet roade sig matematikern Nicolas Bernoulli (1738/1954) med att analysera beslutsdilemman under betingelser av risk. Vännen Pierre Rémond de Montmort fick därför nöjet att motta ett brev med allehanda knepiga problem. I ett av Bernoullis tankeexperiment² ställs den fiktive ryske

¹ Författaren vill ta tillfället i akt att tacka Patric Andersson, Kajsa Asplund, Emelie Fröberg, Per Hedberg, Gabriel Karlberg, Richard Wahlund och Karl Wennberg, alla vid Handelshögskolan, samt Håkan Nilsson vid Uppsala Universitet för värdefulla råd under skrivandet och insiktsfulla synpunkter på tidigare kapitelutkast. Undertecknad vill även rikta ett stort tack till Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse samt Tore Browaldhs stiftelse för värdefullt ekonomiskt stöd.

² Samma brev innehöll även den så kallade Sankt Petersburgparadoxen. Ett påhittat slantsinglingsvad som – högst kontraintuitivt – hade ett väntevärde som vida översteg människors faktiska betalningsvilja för att få ingå det.

köpmannen Caius (namnet utgör en romersk motsvarighet till vårt "Svensson") inför valet om att låta försäkra sina varor eller inte. Det riskfyllda alternativet är att låta skeppa dem oförsäkrade mellan Amsterdam och Sankt Petersburg, en seglats under vilken fem procent av alla skepp väntas förlisa. Vi ska bortse från härledningen av Caius nyttofunktion och istället koncentrera oss på Bernoullis val av teman för sina exempel: Försäkring och spel. Hur dessa behandlades var nämligen teoretiskt betydelsefullt. För Bernoulli fanns ingen uttrycklig skillnad i tillförlitlighet mellan den sannolikhetsfördelning som en slantsingling följer och den olycksstatistik över förlista segelfartyg som Caius hade att förhålla sig till. Ett lotteri och en havsseglats var principiellt sett detsamma. I båda scenarierna var risk likställt med givna sannolikheter, där den underliggande informationen antogs vara exakt lika tillförlitlig.

Det går naturligtvis att argumentera för att alla sannolikhetsfunktioner egentligen är empiriska till sin karaktär. Att uppskatta sannolikheten för att till exempel lyckas slå en sexa med en tärning skulle då baseras på insamlade data över mängder av tärningskast. Men många skulle nog i slutändan finna denna procedur onödigt tidskrävande och istället acceptera antagandet att sannolikheterna vid en slantsingling med ett rättvist mynt är att betrakta som givna på förhand (a priori)³, till skillnad mot sannolikheten för en skeppsförlisning, som kräver tillgång till någon typ av erfarenhetsbaserat dataunderlag (a posteriori)⁴. Låt oss härnäst göra ett tidsmässigt språng i den beslutsteoretiska idéhistorien och utreda den frågan vidare.

I en nationalekonomisk publikation på temat risk nästan tvåhundra år senare var mycket fortfarande sig likt. Spel⁵, försäkring och entreprenörskap⁶ beskrevs återigen som de arenor där fenomenet risk aktualiserades. En av nyheterna i Willetts (1901/1954) beskrivning var emellertid åtskillnaden mellan sannolikheter givna a priori respektive a posteriori. All sannolikhetsinformation var alltså inte exakt likadan i epistemologisk⁷ bemärkelse. När

3 Före erfarenhet.

4 Efter erfarenhet.

5 I 1954 års översättning av Bernoullis ursprungliga brev användes det engelska uttrycket risky propositions för att bland annat omfatta vadslagning. Willett föredrog att skriva gambling i vissa av sina passager medan Knight (1921) senare kom att föredra engelskans term speculation. Här nöjer vi oss genomgående med den svenska benämningen spel.

6 Minns att Caius dilemma hade uppstått i egenskap av vinstsökande företagare.

7 Kunskapsteoretisk.

Willeit berättade om att dra kort från en kortlek var sannolikheterna givna på förhand men i andra situationer medgav han att de istället måste uppskattas utifrån empirisk erfarenhet. Han lanserade också en ny term för att komplettera riskbegreppet: *Osäkerhet*.⁸ Han såg risk som ett uttryck för ett statistiskt sett förväntat utfall samtidigt som osäkerheten snarare utgjorde ett intervall för dess möjliga spridning. Litet förenklat går det att göra tolkningen att risk enligt Willeits terminologi var det som borde hända medan osäkerhet var det som kunde hända. Denna dikotomi var dock förhållandevis rudimentärt formulerad, och baserades inte på någon egentlig kunskapsteoretisk analys.

Den konceptuella uppdelningen mellan risk och osäkerhet kom hur som helst att visa sig betydelsefull. Chicagoekonomen Frank H. Knight (1921) kom nämligen två decennier senare att presentera ett teoretiskt ramverk på samma tema vars idéhistoriska genomslag har varit betydligt större. Spelmetaforerna fanns kvar även hos Knight, som bland annat exemplifierade risk med hjälp av tärningar, lotteriurnor och rouletthjul (likhetstecknet mellan risk och sannolikhet var alltså intakt). Men han skilde också på två olika sorters risk: (matematisk) *A priori-sannolikhet* respektive statistisk (a posteriori-) *sannolikhet*.⁹

Vari låg huvudnyheten i Knights tankar? Tveklöst i hans konceptuella dikotomi mellan risk och osäkerhet. För Knight var risk per definition likställt med en känd sannolikhetsfördelning, ett ramvillkor som möjligen gick att finna på casinot men sällan i det vardagliga livet. I brist på kända sannolikheter var människan istället utlämnad åt osäkra estimat. Dessa betingelser kallades sann *osäkerhet*.¹⁰

De vanliga besluten i livet bygger på 'estimat' av ett rått och ytligt slag. I allmänhet beror den framtida situation i förhållande till vilken vi agerar på uppträdandet hos ett obegränsat antal objekt, och är påverkad av så många faktorer att inget riktigt försök görs att förhålla sig till dem alla, än mindre estimeras och summeras deras individuella betydelser. Det är bara i särskilt speciella och avgörande fall som något påminnande om en matematisk (uttömmande och kvantitativ) undersökning kan ske.¹¹ (Knight, 1921, ss. 210)

8 Eng. uncertainty.

9 Eng. a priori probability respektive statistical probability.

10 Eng. true uncertainty.

11 Alla citatöversättningar i detta kapitel är gjorda av författaren. Kursiveringar i citat är hänförliga till originalen.

För Knight var frågan i hög grad epistemologisk och byggde på en ”undersökning av själva kunskapens väsen och funktion” (s. 199).

John M. Keynes (1921) bok om sannolikhetslära gavs samma år ut i London. Men till skillnad mot sin amerikanske kollega upplevde Keynes ett visst motstånd mot utmaningen att diskutera kunskapens natur: ”Jag vill inte bli inblandad i epistemologiska frågor som jag inte kan besvara” (s. 9). Kanske var det denna ambivalens som medförde att hans konceptuella behandling av begreppet (o)säkerhet vid jämförelse framstod som en aning trivial. Keynes var dock en tidig förespråkare för idén att graden av kunskap kunde betraktas som ett kontinuum med säkerhet som något slags naturlig maximumpunkt.

Beträffande sannolikhet kan vi inte säga mer än att den utgör en lägre grad av rationell tro än säkerhet; och vi må säga, om vi så vill, att den adresserar grader av säkerhet. Eller så gör vi sannolikhet till den mer grundläggande av de två och betraktar säkerhet som ett speciellt fall av sannolikhet, utgörande, i själva verket, den *maximala sannolikheten*. (Keynes, 1921, s. 15)

Under det kommande decenniet kom Keynes att ägna än mer tankekraft åt frågan om begränsad kunskap, och i en 1930-talsartikel¹² underkastades temat en mer utförlig analys. Keynes (1937) kom där att ansluta sig till en definition av osäkerhet som tydligt påminde om Knights beskrivning. Keynes ansåg exempelvis att varken rouletter eller premieobligationer förtjänade att kallas osäkra, emedan både de möjliga utfallen och sannolikheterna för vinst var kända (alltså risk). Osäkerhet var någonting helt annat. Det uppstod till följd av komplexitet eller när konsekvenserna låg så pass långt fram i tiden att det inte gick att göra några tillförlitliga sannolikhetsbedömningar alls.

Med ’osäker’ kunskap, låt mig förklara, avser jag inte endast att skilja vad som är känt med säkerhet från vad som endast är troligt. Spelet roulette är inte underkastat, i denna bemärkelse, osäkerhet; ej heller förutsättningen att en vinnande premieobligation ska dras. Eller, ånyo, förväntningen om livet är endast något osäker. Till och med vädret är endast en aning osäkert. Den bemärkelse i vilket jag använder begreppet är den i vilken förutsättningen för ett europeiskt krig är osäker, eller priset för koppar och räntenivån om tjugo år, eller en ny uppfinnings föråldrande, eller de förmögnas ställning i

¹² En samling kommentarer mot bakgrund av publiceringen av sitt magnum opus *The General Theory of Employment, Interest and Money* under föregående år.

det sociala systemet 1970. Beträffande dessa frågor finns det ingen vetenskaplig basis på vilken någon som helst sannolikhet kan beräknas. Vi vet helt enkelt inte. (Keynes, 1937, ss. 213)

Under andra världskriget vred John von Neumann och Oskar Morgenstern (1944/1947) pendeln tillbaka i klassisk riktning. Risk och spel ansågs fortsatt tätt sammanlänkade, men spelteoretiska exempel hämtades nu gärna även från schack och poker.¹³ Milton Friedman och Leonard J. Savage (1948) befäste sedan den utvecklingen. De höll sig också gärna inom ramarna för den traditionella dyaden för att illustrera risk: Försäkring och spel. Intresset för den epistemologiska dimensionen av begreppen risk och osäkerhet var därmed väsentligt lägre. Det handlade i stället om ett beslutsteoretiskt universum uppbyggt av nära nog fullständig kunskap. Därmed blev synen på människans val också väldigt reduktionistisk. Författarna ansåg att det räckte om individer betedde sig *som om*¹⁴ de räknade fram och jämförde värdena av de förväntade utfallen när de fattade beslut. Hur människor egentligen tänkte ansågs ovidkommande.

[D]et förefaller inte alls orimligt att utmärkta prediktioner skulle ges av hypotesen att biljardspelaren gjorde sina stötar *som om* han kände till formlerna, träffsäkert kunde uppskatta vinklarna med sitt ögonmått etc., beskrivande klotens positioner, kunde utföra blixtnabba beräkningar utifrån formlerna, och därefter kunde få klotet att färdas i den riktning som formlerna indikerade. (Friedman & Savage, 1948, s. 298)

Friedman (1953) kom till och med att påstå att löven i en trädkrona var placerade ”som om varje löv avsiktligt försökte att maximera mängden solljus det får, givet sina grannars positioner” (s. 19). En viss dogmatism tycks sålunda ha präglat den samtida tilltron till optimeringstanken. Den franske nationalekonomen Maurice Allais (1953) tillade en påstått psykologisk dimension i sin modell över beslutsfattande under risk. Liksom många av sina företrädare tyckte han om att använda lotteriexempel där det spelades om pengar. Ekonomiskt beteende antogs kunna förklaras av en psykologisk nyttofunktion som kunde härledas fram. Med Friedmans terminologi

13 Den som vill fördjupa sig i tankarna bakom den spelteoretiska forskningsfärd som växte fram ur bland andra dessa grundantaganden rekommenderas att läsa Luce och Raiffa (1957).

14 Eng. *as if*.

kan Allais förmodligen beskyllas för att i själva verket ha lanserat en som om-psykologi.

Små och stora världar

När Savage (1954) återkom med ett tydligare sannolikhetsteoretiskt fokus innebar detta emellertid ett visst återupprättande av frågan om begränsad kunskap vid mänskliga bedömningar. I några länge underskattade passager gjorde Savage skillnad på vad han kallade *små* respektive *stora världar*.¹⁵ En värld var benämningen på ett objekt som var underkastat ett presumtivt utfallsrum (saker som kunde inträffa med en viss sannolikhet). Här kan vi, ytterst förenklat, tänka oss de två alternativen som enkla (små) eller mer avancerade (stora) betingelser (världar) under vilka beslut kan fattas. Konceptuellt utgör den lilla världen ofrånkomligen en förenkling, men den möjliggör därmed tillämpandet av strikt logik och matematik. Å andra sidan



Ockham chooses a razor

Figur 1.¹⁶ Ockhams rakkniv.¹⁷ Beslutsfattande givet kognitiva begränsningar?

¹⁵ Eng. *small world* respektive *large world*.

¹⁶ Illustration av Chris Madden.

¹⁷ Essensen av ett citat som tillskrivs franciskanmunken William Ockham. På 1300-talet ska ha denne ha argumenterat för den vetenskapsteoretiska principen att av två förklaringar med samma förklaringsvärde så är den enklaste att föredra.

“lämnar den mycket av den stora världen oförklarad” (s. 9). En stor värld brottas istället nödvändigtvis med en viss *vaghet*¹⁸ eftersom komplexiteten tilltar när möjligheterna blir fler och förutsättningarna samtidigt mer diffusa. Vaghet är ett begrepp som Savage inte har varit ensam om att använda. Även för Keynes (1921, 1937) och exempelvis Kenneth J. Arrow (1992)¹⁹ var vaghet ett sätt att uttrycka att det vilade något oprecist över de betingelser som rådde.

De traditionella spel- och lotteriexemplen (risk) kompletterades hos Savage med hypotetiska prediktioner av politiska partiers framtidsutsikter, datumet för Haleys komets återkomst, mordet på Abraham Lincoln, temperaturen i Chicago en viss dag, och huruvida ett oväntat ruttet ägg skulle komma att förstöra en i övrigt perfekt omelettsmet (osäkerhet). Ett väl etablerat antagande tycks ha varit att det i det verkliga livet var missvisande att föreställa sig valsituationer präglade av perfekt kunskap. Att människor skulle ha givna sannolikheter att förhålla sig till när de fattade beslut ansågs vara orealistiskt.

[D]et är till och med bortom vår förmåga att planera en picknick eller spela ett parti schack i enlighet med principen [”om perfekt information och förutseende”²⁰], även när utfallsrummet och uppsättningen av tillgängliga handlingar att föreställa sig artificiellt underkastas den snävaste rimliga avgränsning. (Savage, 1954, p. 16)

Det har föreslagits att Savage-termerna stora och små världar kan användas som analogier över begreppen osäkerhet och risk (Volz & Gigerenzer, 2014). I så fall följer att risk utgör en liten värld medan osäkerhet motsvaras av en stor värld.

Herbert A. Simon (1947, 1955, 1956, 1958), samtida med Savage, presenterade en modell över människan som *begränsat rationell* beslutsfattare.²¹ Inte heller han ansåg att en individ kunde besitta fullständig kunskap i verkliga valsituationer.

18 Eng. *vagueness*.

19 Som en del i en epistemologisk betraktelse skrev Arrow (1992) om hur ”vaga moln” (s. 46) (eng. *clouds of vagueness*) fördunklade människans strävan efter fullständig kunskap.

20 Den infogade formuleringen är lånad från en samtida marknadsföringsartikel av psykologen George Katona (1953, s. 126). Den utgör en koncis summering av det grundantagande som Savage syftade på.

21 Eng. *bounded rationality*.

Rationalitet antyder en komplett, och ouppnåelig, kunskap om de exakta konsekvenserna av varje val. I verkligheten har människan aldrig mer än fragmentarisk kunskap om de betingelser som omger hennes handlande, ej heller mer än en ringa insikt i de regelbundenheter och lagar som skulle medge ett härledande av framtida konsekvenser ur en kunskap om rådande omständigheter. (Simon, 1947/1997, s. 94)

Enligt Simon var nationalekonomins *Homo economicus*²² dödfödd som deskriptiv beslutsmodell.

Traditionell ekonomisk teori förutsätter en 'ekonomisk människa,' som, för att vara 'ekonomisk' även är 'rationell.' Denna antas ha fullständig kunskap om de relevanta aspekterna av sin miljö vilken, om inte fullständigt komplett, åtminstone är imponerande klar och omfattande. Han antas också ha ett välorganiserat och stabilt preferenssystem, och en beräkningsförmåga som möjliggör för honom att beräkna, för de olika handlingssalternativ som är tillgängliga för honom, vilka av dessa som låter honom nå den högsta möjliga punkten på hans preferensskala. (Simon, 1955, s. 99)

I Simons egna beskrivningar av människans försök att förutse framtiden fanns det sällan tillgång till några givna sannolikheter.²³ Indirekt talade han alltså om osäkerhet snarare än risk. Exemplet kunde dessutom lika gärna komma från evolutionsbiologin som från ekonomins värld.²⁴ Bedömningar var i huvudsak kontextuella och byggde på förmågan att predicera eller anpassa sig till skeenden i en viss miljö. Vid en beslutsforskningskonferens som Simon besökte förekom till exempel den okonventionella liknelsen vid hur "[e]n Chicago-slaktare förväntar sig ökande köttpriser efter att snöstormar har drabbat nötkreatur i Texas och Wyoming" (Meredith, 1958, s. 79). Att använda fria scenarier baserade på verkliga fenomen i stället för de traditionella försäkrings- och spelexempel som länge hade dominerat inom forskningsfåran var en direkt följd av en annorlunda syn på beslutsmiljön.

I en senare analogi beskrev Simon (1990) mänsklig rationalitet som formad av en sax med två blad: "uppgiftsmiljöns struktur och aktörens beräkningsförmåga" (s. 7), en liknelse vid ett interaktivt och gradvist lärande under dynamiska förhållanden. För Simon tjänade bilden av en organisms anpassning till en ekologi under decennier som en lämplig metafor

²² Eng. *economic man* (jfr. *administrative man*).

²³ Därmed föredrogs schack och husförsäljningar som exempel framför klassiska lotterier.

²⁴ Knight hade tidigare gjort likadant.

för lärande, bedömningar och beslut under osäkerhet. Robin M. Hogarth (2001) kom så småningom också att intressera sig för interaktionen mellan särskilda betingelser och möjligheten till lärande. Han skilde på *snälla*²⁵ respektive *skruvade*²⁶ lärandemiljöer. I en snäll miljö antogs intuition, givet kontinuerlig och tillförlitlig återkoppling, kunna utgöra ett mycket effektivt verktyg.

En teori om vag kunskap

Keynes hade en tid fruktat tanken på att behöva presentera en enhetlig ”teori om vag kunskap” (1921, s. 17).

Jag kan här inte försöka analysera betydelsen av vag kunskap. Den är med säkerhet inte densamma som riktig kunskap, vare sig säker eller sannolik, och det förefaller inte troligt att den är mottaglig för strikt logisk behandling. I alla händelser vet jag inte hur jag ska hantera den, och trots dess betydelse ska jag inte komplicera ett svårt ämne genom att försöka att adekvat behandla teorin om vag kunskap. (Keynes, 1921, ss. 16)

Samtidigt förde han faktiskt ett epistemologiskt resonemang om hur det skulle gå till att vika ”de absoluta mängderna av relevant kunskap respektive relevant okunskap” (s. 78) i bedömningssituationer. Försöket kändes igen från Knights (1921) beskrivning av ”två separata bedömningsmoment, formandet av ett estimat och värderingen av dess värde” (s. 227), tankar som kom att återkomma med förnyad kraft 40 år senare.

I början av 1960-talet lanserades nämligen en specifik sådan teori. Lotterierna²⁷ må ha bestått i Daniel Ellsbergs (1961) artikel, men de var okonventionellt utformade. Föreställ dig att du är en spelare som slumpmässigt ska dra en boll ur en av nedanstående urnor, som båda innehåller 100 bollar av färgerna röd eller svart (gissa rätt färg, och du får dubbla insatsen tillbaka). I den första urnan känner du till sannolikheterna: Det finns lika många röda (50) som svarta (50) bollar. I den andra urnan vet du att båda färgerna finns representerade, men har ingen aning om deras relativa proportioner. Där kan en färg därmed finnas representerad med allt från en till 99 bollar.²⁸ Vilken

²⁵ Eng. *kind*.

²⁶ Eng. *wicked*.

²⁷ Tillsammans med ett och annat cricketexempel.

²⁸ Minns att summan alltså ska bli 100 och att båda färgerna (men inga andra) ska vara representerade.

urna skulle du föredra?

Den *tvetydighet*²⁹ som Ellsberg försökte illustrera antogs nå bortom logikens traditionella antaganden och utgöra en ytterligare dimension i mänskliga bedömningar. Tvetydighet var en gradfråga där en individs tilltro till en uppskattning antogs utgöra en produkt av fyra underliggande informationsfaktorer.

[E]n tredje dimension i valproblemet: egenskaperna hos ens information beträffande de relativa sannolikheterna för händelser. Vad det handlar om kan kallas för tvetydigheten i denna information, en beskaffenhet beroende av mängden, typen, tillförlitligheten, och 'enhetligheten' hos information, som ger upphov till ens grad av 'tilltro' till ett estimat av relativa sannolikheter. (Ellsberg, 1961, s. 657)

Om vi stannar upp för en stund i syfte att utföra ett tankeexperiment med utgångspunkt i Ellsbergs exempel så går det att generera en teoretiskt intressant idé. Genom att dra upprepade stickprov ur den andra (tvetydiga) urnan går det rimligtvis att se detta som en approximativ process där osäkerhet gradvis närmar sig risk (kända sannolikheter). Om vi accepterar den beskrivningen kan man därmed med en fri tolkning betrakta osäkerhet och risk som olika punkter på ett epistemologiskt kontinuum.

För att tydliggöra den grundtanken är det troligen lättast att beskriva ändpunkterna först. Börja med att föreställa dig ett tillstånd av *radikal osäkerhet*,³⁰ en skruvad miljö där varken ditt förnuft eller din intuition kan föra dig rätt (Hogarth, 2001). Inget riktigt utfallsrum eller några sannolikheter finns att tillgå (du är Alice i Underlandet, och ska gissa vad som kommer att ske härnäst). Du vet i princip ingenting. På den diametralt motsatta sidan av samma spektrum finns saker som vi kan anta oss vara fullständig säkra på, till exempel döden och skatter om man får tro Benjamin Franklin (1789/1904). Då följer rimligtvis slutsatsen att även olika typer av osäkerhet respektive risk går att betrakta som mellanliggande punkter på samma skala.

Resonemanget indikerar också indirekt att de båda begreppen osäkerhet och tvetydighet är närbesläktade. Här använder vi i första hand termen osäkerhet som negativt definierad i förhållande till risk (om sannolikheterna är kända handlar det om risk, annars är det frågan om osäkerhet). Med det

²⁹ Eng. *ambiguity*.

³⁰ Eng. *radical uncertainty* (jfr. Meder, Le Lec & Osman, 2013).

ramvillkoret blir graden av tvetydighet i stället själva skalan på kontinuumet mellan det vi inte vet alls (radikal osäkerhet) och det vi vet utan några som helst tvivel (säkerhet).³¹ Begreppen följs således åt och är delvis överlappande, men utan att för den sakens skull vara identiska.³²

Låt oss nu, innan vi går vidare med ovanstående tanke mer utförligt, kortutreda ytterligare en epistemologisk betingelse, denna gång precis i gränslandet mellan osäkerhet och risk. Till vår hjälp tar vi en nutida författare.

Svarta svanar

Härnäst ska Nassim N. Talebs (2010) *svarta svan*³³ diskuteras. En svart svan definieras som en sällsynt händelse med extrema konsekvenser som låter sig förstås först i efterhand.³⁴ Här behandlar vi i första hand scenariot som en särskild epistemologisk betingelse som aktualiserar gränsen mellan osäkerhet och risk. Vi börjar därför med att måla upp en bild av ett tillstånd där sannolikhetsfördelningen och utfallsrummet är nästan, men inte fullständigt, kända.

Ett av Talebs favoritexempel för att illustrera detta är vad han kallar för *kalkonproblemet*.³⁵ Under tusen dagar i följd framlever en kalkon en tillsynes säker tillvaro på sin bondgård, väl omhändertagen. För en ovanligt intelligent kalkon är det då lätt hänt att börja tänka i linjära termer³⁶ och betrakta detta erfarenhetsbaserade dataunderlag som risk (a posteriori). Dagen därpå går solen upp som vanligt. Den ettusenförsta dagens gryning är dock inte vilken morgon som helst, utan Thanksgiving, och högtidsmiddagen börjar därmed närma sig. Ironiskt nog är kalkonens illusoriska trygghetskänsla aldrig så stark som precis före det obarmhärtiga slutet.

I en senare bok av Taleb (2013) parafraseras i ett nytt exempel på samma tema den antike filosofen Lucretius. I en av dennes parabler

31 Vi ska snart försöka oss på att skapa ett mer enhetligt konceptuellt ramverk utifrån denna teoretiska utgångspunkt, så om beskrivningen fortfarande känns svärbegriplig kan figuren nedan förhoppningsvis bidra med ett mer effektivt förtydligande.

32 En mer utförlig konceptuell diskussion står exempelvis att finna hos Einhorn och Hogarth (1985).

33 Eng. *Black Swan*.

34 Eng. "rarity, extreme impact, and retrospective (though not prospective) predictability" (Taleb, 2010, p. xviii).

35 Eng. *the turkey problem*. Gigerenzer (2007) använder samma exempel under namnet *kalkonillusionen* (eng. *the turkey illusion*). Märk väl att vi hos båda författarna tycks ha lämnat de tidigare så vanliga lotterimetamorferna långt bakom oss.

36 Författaren menar att linjärt extrapoleringstänkande i allmänhet inte är tillförlitligt i mer dynamiska och komplexa miljöer.

konstateras att endast en dåre skulle kunna tro att världens högsta berg inte kunde vara högre än den högsta av de kullar som denne dittills hade hunnit se. Svart-svan-betingelsens essens är alltså en övertro på de estimat man har. Det är den situation där vi tror oss ha fullständig kunskap och tillförlitlig statistisk information utan att inse vidden av den kunskapsbegränsning under vilken vi egentligen verkar.

Det är lätt att påminnas om Thanksgivingkalkonens och dårens kunskaps-teoretiska *närsynthet*³⁷ när man läser om den ekonomiska historiens spekulationsbubblor,³⁸ oavsett om det handlar om 1600-talets holländska tulpanlökar eller avancerade värdepapper i början av 2000-talet. Trots att många experter skulle insistera på motsatsen tycks det i själva verket vara svårt att förutse vissa kategorier av omvärldshändelser. Politiska skeenden är inget undantag. Att lyckas förutse den arabiska vårens uppkomst och spridning är inte samma sak som att försöka gissa rätt vinnare vid ett baccaratbord: ”Hur mycket pengar som än spenderas på forskning, så är att förutse revolutioner inte detsamma som att räkna kort; människor kommer aldrig att kunna omvandla politik till den fogliga slumpmässigheten i blackjack” (Taleb & Blyth, 2011, s. 38).

Den typ av osäkerhet som Knight beskrev³⁹ präglades i huvudsak av uppenbara informationsbegränsningar. Men det svart-svan-scenario som vi nu har behandlat har en annorlunda karaktär. Det är snarast, som den tyske psykologen Gerd Gigerenzer (2007) konstaterat, konsekvensen av ett felaktigt antagande om risk i en värld av osäkerhet.

Konceptuellt ramverk

Efter denna fragmentariska idéhistoriska odysse genom en värld av slantsinglingar, lotterier, tärningskast, rouletthjul, vadslagningsurnor, och allehanda sorters bräd- och kortspel blir läsaren knappast förvånad över att härnäst i kapitlet stöta på ytterligare en klassisk sannolikhetsanalogi, nämligen beslutsträdet. Om vi för en stund ägnar oss åt att försöka integrera de olika

37 Eng. *myopia*.

38 Jfr. Kindleberger (1978).

39 Eng. *Knightian uncertainty*.

teoretiska nedslag som vi har ägnat de gångna sidorna till, och utifrån detta provar att generera en modell över olika grader av begränsad kunskap om framtida utfall, så utkristalliserar sig snabbt ett par användningsbara klassifikationsvariabler. Låt oss börja med den mest fundamentala frågan och utveckla modellen därifrån i tre steg.

1. Är utfallet förutbestämt (säkerhet) eller varierande (stokastiskt)?⁴⁰
2. [Givet stokastisk variation] Är sannolikhetsfunktionen känd (risk) eller okänd (osäkerhet)?
3. [Givet risk] Är sannolikhetsfunktionen känd a priori eller a posteriori? Eller [givet osäkerhet] är estimaten närsynta, vaga, eller skruvade?

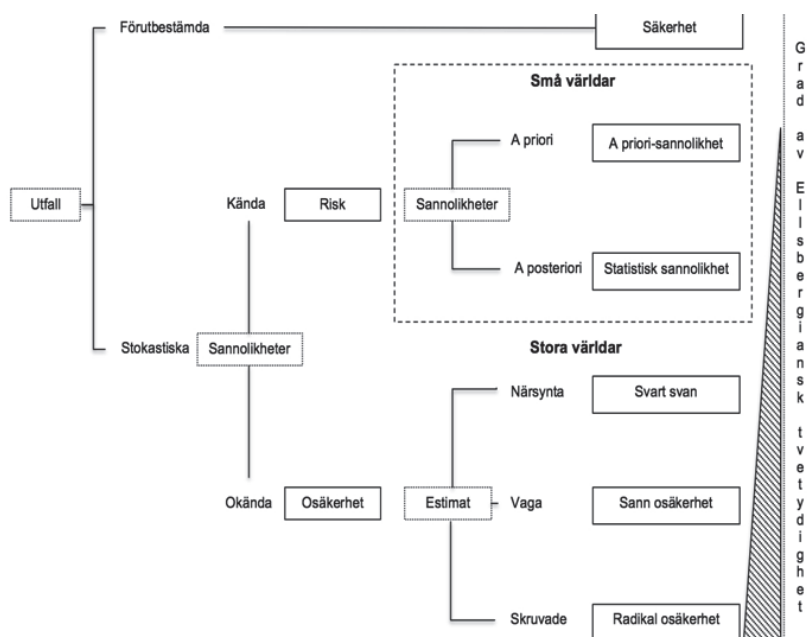
Med denna tillämpning uppstår sex olika grader av begränsad kunskap: (a) säkerhet, (b) a priori-sannolikhet, (c) statistisk sannolikhet, (d) svart svan, (e) sann osäkerhet och (f) radikal osäkerhet. Graden av tvetydighet ökar successivt vart eftersom vi avlägsnar oss från säkerhet på skalan. För att via exempel illustrera respektive kategori kan vi tänka oss möjligheten att solen ska gå upp imorgon som ett exempel på säkerhet.⁴¹ A priori-sannolikhet motsvaras istället av exempelvis en slantsingling eller ett slag med en perfekt tärning. Statistisk sannolikhet för tankarna till försäkringsbranschens mest tillförlitliga empiriska data. Svart-svan-betingelsen påminner snarare om framåtblickande expertprognoser (be en meteorolog att predicera mid-sommarvädret eller Riksbanken att förutse reporäntans utveckling).⁴² Sann osäkerhet skulle kunna motsvara en investeringsmöjlighet i ett nystartat företag eller ett försök att hitta rätt i en tidigare okänd stad. Radikal osäkerhet skulle kunna handla om låt säga astrologi.⁴³

40 Ung. slumpmässigt.

41 Keynes (1921) favoritexempel på säkerhet var soluppgång, gravitation och andra människors existens.

42 Under år 2015 har reporäntan i huvudsak varit negativ. Riksbankens treårsprognos hade dock förutspått en reporänta om närmare tre procent lagom till hösten 2015. Den läsare som föredrar sportexempel framför penningpolitik minns kanske hellre australiensaren Steven Bradburys överraskande *short track*-guld vid Salt Lake City-OS 2002 (sedan samtliga konkurrenter hade fallit under slutvarvet), ett utfall som vadslagningsbyråerna knappast hade förutsett.

43 I brist på bättre exempel. Att förutse mer eller mindre okända individers framtid utifrån himlakroppars positioner lär dock vara ett scenario behäftat med ganska stor epistemologisk svårighet, så liknelsen fyller förhoppningsvis ändå sin funktion i detta sammanhang.



Figur 2. Konceptuellt ramverk. Sex olika betingelser av begränsad kunskap. Genom att besvara högst tre frågor kan många beslutssituationer placeras in i ovanstående ramverk. Uppifrån och ned kan vi, med sex nya exempel, föreställa oss frågorna om: (a) sin egen existens⁴⁴, (b) chansen att överleva en ärlig omgång rysk roulette, (c) hur sannolikt det är att en favoritspelad häst ska vinna ett lopp på Solvalla, (d) hur Stockholmsbörsen kommer att utvecklas imorgon, (e) vad som är godast på menyn hos en krögare som precis har öppnat en ny restaurant samt (f) hur tillvaron gestaltar sig på en fullständigt främmande planet i en ännu ej upptäckt galax.

44 Om vi vågar tro Descartes 1600-talspåstående *jag är, jag existerar* (Lat. *ego sum, ego existo*) respektive *jag tänker, alltså är jag* (Fra. *je pense, donc je suis*).

Implikationer för synen på bedömningar och beslutsfattande

De israeliska psykologerna Amos Tversky och Daniel Kahneman (1974) insåg tidigt att människans tänkande ofta baserades på användandet av *tumregler*⁴⁵ snarare än statistiska beräkningar. Dessa tumregler ansågs användbara, men påstods också kunna leda till ”allvarliga och systematiska fel” (s. 1124).

På senare år har den akademiska diskussionen inom bedömnings- och beslutsforskningen kommit att präglas av en teoretisk konflikt. Inom en forskningsfåra har man lagt tonvikten vid hur kognitiva begränsningar och systematiska tankefel regelbundet kan leda till suboptimala beslut (Kahneman & Tversky, 1979, 1984; Kahneman, Slovic & Tversky, 1982; Kahneman, 2003, 2011; Thaler & Sunstein, 2008; Tversky & Kahneman, 1974, 1981, 1983). Det alternativa synsättet har varit att istället betona tumreglernas effektivitet i de beslutsmiljöer som människor oftast stöter på (Gigerenzer, 2004, 2007, 2008, 2009; Gigerenzer, Hell & Blank, 1988; Gigerenzer, Hoffrage & Kleinbölting, 1991; Gigerenzer & Selten, 2001; Gigerenzer & Todd, 1999; Todd & Gigerenzer, 2000).

Simon betonade som bekant uttryckligen vikten av att beslutsfattande skulle studeras i relation till den kontext i vilken besluten fattas. Detta till trots har ovanstående konflikt mynnat ut i att vissa forskare, ibland något onyanserat, har kommit att diskutera människosläktets generella duglighet som beslutsfattare. Sådana resonemang har emellertid rimligtvis ett kardinalmisstag gemensamt: Ett antagande om att alla bedömnings- och besluts-situationer skulle se ungefär likadana ut. Att utifrån biorepertoaren välja en ny film att se, försöka ta rätt väg genom gångarna i datorspelet Pacman eller bedöma kandidaters kvalifikationer utifrån deras jobbansökningar är dock knappast fullständigt identiska scenarier. Beslutet att ingå äktenskap är ofrånkomligen annorlunda än ett försök att beräkna nuvärdet av en företagsobligation eller ett val av vilka matcher som bör garderas och inte på veckans Stryktipskupong. Graden av möjlig kunskap om de framtida utfallen kan variera från situation till situation.

⁴⁵ Eng. *heuristics*.

Gigerenzer (2007) har spetsfundigt föreslagit att scenarier relaterade till aktier, romantik, jordbävningar, affärer och hälsa alla kan antas vara underkastade osäkerhet, medan i princip bara casinon kännetecknas av risk. Oavsett vad vi tror om detta kan vi konstatera att logiska, optimeringsbaserade beslutsmodeller inte är självklara att tillämpa i verkliga problemsituationer (Michalewicz & Fogel, 2000). Att världen ofta präglas av osäkerhet leder till att den inte alltid passar den rationelle nyttomaximeraren Homo economicus sätt att angripa problem och fatta beslut på.

Under osäkerhet har tumregler nämligen visat sig vara anmärkningsvärt effektiva. Statistiskt tänkande (exempelvis linjär regression) tar inte bara mycket tankekraft i anspråk, det kan till och med vara sämre än enkla tumregler på att komma fram till rätt svar (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Samtidigt kan naturligtvis inte ens den ekologiskt rationelle (Todd & Gigerenzer, 2007, 2012) skapelsen *Homo heuristicus*⁴⁶ (Gigerenzer & Brighton, 2009) resa till Las Vegas och tro sig kunna överlista spelmaskinerna med hjälp av sina snabba kognitiva tumregler och sin intuition. Världens utbildningssystem lär vidare premiera formell logik och sannolikhetslära framför hemmagjorda alternativ. I vissa miljöer bör man således tänka statistiskt. Med Volz och Gigerenzer (2014) kan vi därmed formulera följande sammanfattande slutsats: "Beslutsfattande under risk (små världar) och under osäkerhet (stora världar) kräver olika färdigheter: statistiskt tänkande respektive tumregelbaserat tänkande" (s. 576).

Hellre än dogmatiska diskussioner om människans eventuella (ir)rationalitet bör framtidens forskning därför förslagsvis, i högre grad än hittills, studera hur pass välkalibrerad den bedömnings- och beslutstaktik vi använder oss av är i förhållande till de kunskapsbegränsningar som vi är underkastade i stunden: Hur duktiga är vi på att finjustera vårt sätt att tänka så att detta anpassas till graden av möjlig kunskap i en viss situation? Vilka individuella färdigheter tycks i sin tur bidra till att vi lyckas göra detta på mer framgångsrika sätt, och vilka metakognitiva processer är inblandade? Slutligen, vilka nya arenor för bedömnings- och beslutsforskning kan vi inom företagsekonomi identifiera och analysera för att belysa dessa fascinerande fenomen på illustrativa sätt? En förtydligad och samtidigt mer dynamisk

⁴⁶ Eng. *heuristic man*.

bild av förhållandet mellan risk och osäkerhet kan förhoppningsvis leda till ett utvidgat perspektiv på människan som beslutsfattare, i såväl små som stora världar.

Att välja partner – riskfyllt eller osäkert?

I kapitlets inledning utlovades ett exempel kring frågan om partnerval, så vi återvänder nu till det ämnet, och försöker tillämpa vad vi har hittills har lärt oss. Dejtingsidor erbjuder sina kunder möjligheten att till en förhållandevis låg *transaktionskostnad*⁴⁷ samla in information om många kandidater, för att sedan kunna fatta välgrundade beslut om vem de vill träffa. Antagandet är alltså att användaren skulle kunna översätta den information som ges om de olika människorna till en sannolikhetsvärdering av den förväntade *nytta*⁴⁸ som skulle följa av att träffa respektive person. Sedan kan individerna rangordnas utifrån detta och förslag om att träffas distribueras utifrån denna prioriteringsordning. Dessa förslag kan sedan antingen godtas eller förkastas av motparterna. Under vissa antaganden stipulerar nationalekonomiska teorier om matchning då att alla bör hitta någon och att paretooptimala⁴⁹ par bildas. Metoden att använda sig av har till och med ett namn: Gale Shapley-algoritmen (Gale & Shapley, 1962).⁵⁰

Så komplett information låter dock onekligen som en liten värld (risk), vilket som bekant sällan råder i riktiga beslutssituationer. Verkligheten vittnar heller inte om ett samhälle där relationsmarknaden präglas av jämvikt. Det är vidare ganska få personer som skulle känna igen sig i Gale Shapley-algoritmen som det naturliga tillvägagångssättet för att försöka finna kärleken. Optimeringstanken och tron på att mängden tillgänglig information ska fälla avgörandet i sökandet efter den rätta speglar på många sätt ett illusoriskt antagande om nära nog perfekt kunskap.

Tänk om val av partners i stället kännetecknas av betingelser av osäkerhet? Vilka följder skulle det i så fall kunna få? Vi förflyttar oss till en stor värld, och försöker att besvara den frågan. Först leker vi med den något

47 Eng. *transaction cost*. Ett utökat kostnadsbegrepp som tar hänsyn även till tidsåtgången för informationssökning och liknande (jfr. Coase, 1937).

48 Eng. *utility*.

49 En allokering utifrån vilken ingen part kan få det bättre utan att den andra samtidigt får det sämre.

50 Eng. *the Gale Shapley algorithm*. Se även Riksbankens pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne 2012, tilldelat Alvin E. Roth och Lloyd S. Shapley.

extrema tanken att partnerval sker i ett tillstånd av radikal osäkerhet. Låt oss säga att matchning då sker förhållandevis slumpmässigt, utifrån ett antagande om att individers positiva egenskaper är normalfördelade inom populationen. Anta att aktörernas preferenser är att träffa någon så bra som möjligt, förhållandevis lik dem själva, men fortfarande utan att behöva vara ensamma alltför länge. Miljön är skruvad, så det går heller inte att lita till sin intuition. Då visar vissa beslutssimuleringar lustigt nog att den optimala strategin är att helt enkelt satsa på den första kandidat som visar intresse. Denna strategi blir dessutom relativt sett bättre ju högre krav som ställs på relationsmarknaden i övrigt (Neth, Schächtele, Duwal & Todd, 2011). Essensen under dessa betingelser är att snabbhet premieras jämfört med de andra urvalskriterierna. Men inte heller detta scenario känns vid närmare eftertanke särskilt representativt för valsituationen som sådan. Nog finns det väl någon typ av möjlig kunskap att faktorisera in i sitt beslut? Dessutom skulle många nog finna det en aning skrämmande att behöva tacka ja till precis vem som helst som råkade dyka upp.

Sann osäkerhet är därmed troligen en rimligare kategorisering av de betingelser under vilka partnerval görs. Ingen perfekt kunskap eller givna sannolikheter för olika utfall föreligger och därför finns heller ingen realistisk möjlighet att tillämpa renodlad logik och optimering. Men fortfarande finns tillgång till vaga estimat som, trots en viss tvetydighet, kan ge vägledning. Därmed följer att tumregler kan vara bättre än både optimeringsförsök och mer slumpbaserade metoder.

En etablerad tumregel som passar bra vid sann osäkerhet är Ta-den-bästa-tumregeln (Gigerenzer & Goldstein, 1996).⁵¹ Föreställ dig att du ska välja mellan två kandidater. Skriv då först en kort lista över vilka faktorer som är viktigast för dig i ditt val och rangordna sedan dessa. Det räcker sannolikt med några stycken. Jämför sedan kandidaterna avseende dessa dimensioner. Börja med den viktigaste frågan. Så fort du hittar en punkt där du kan skilja kandidaterna åt avslutar du jämförelsen, och väljer den person som var bäst utifrån det aktuella kriteriet. Inte bara snabbt och resurseffektivt givet kognitiva begränsningar, utan förmodligen även den bästa taktiken givet betingelser av förhållandevis begränsad kunskap. Skulle det dessutom vara så

⁵¹ Eng. *the take the best (TTB) algorithm/heuristic*.

att din intuition och magkänsla pekar i samma riktning, så kan du känna dig extra trygg i ditt val.

Lärdomar från kapitlet

- Det är ingen tillfällighet att termen risk i sekel har åtföljts av exempel från försäkrings- respektive spelvärlden. Begreppet risk kräver nämligen per definition att sannolikheterna för alla möjliga utfall är kända. Annars är osäkerhet ett bättre ord.
- Vardagen präglas av osäkerhet betydligt oftare än risk. Det finns få situationer där vi har tillgång till givna sannolikheter. Osäkerhet kan liknas vid en stor värld och risk vid en liten värld.
- Det går att tänka sig en skala mellan saker vi vet med nära nog fullständig säkerhet och saker som vi inte kan veta alls. Olika betingelser kan därmed skilja sig åt ur ett kunskapsteoretiskt perspektiv. Det konceptuella ramverk som introduceras illustrerar detta med ett beslutsträd som kan användas för enklare klassifikation.
- Beslutsfattande under risk gynnas av statistiskt tänkande, men under osäkerhet är intuition och enkla tumregler ofta minst lika bra. Människors bedömningar och beslut bör därför studeras i ljuset av de kunskapsbegränsningar som råder i en viss situation. Tidigare forskning inom fältet har emellertid periodvis förbisett detta.

Referenser

- Arrow, K. (1992). I know a hawk from a handsaw. I M. Szenberg, (Red.), *Eminent Economists. Their Life Philosophies* (sid. 42-50). Cambridge: Cambridge University Press.
- Allais, M. (1953). Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Américaine. *Econometrica*, 21, 503-546.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*, 22, 23-36. [Originalt publicerat 1738].
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643-669.
- Einhorn, H. J. & Hogarth, R. M. (1985). Ambiguity and uncertainty in probabilistic inference. *Psychological Review*, 92, 433-461.
- Franklin, B. (1904). I John Bigelow (Red.), *The works of Benjamin Franklin: including the private as well as the official and scientific correspondence together with the unmutated and correct version of the autobiography*. New York: G.P. Putnam's Sons. [Originalt utgivet 1789].
- Friedman, M. (1953). The Methodology of Positive Economics. I M. Friedman (Red.), *Essays in Positive Economics* (sid. 3-43). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. & Savage, L. J. (1948). Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56, 279-304.
- Gale, D. & Shapley, L. S. (1962). College admissions and the stability of marriage. *American Mathematical Monthly*, 69, 9-15.
- Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond "heuristics and biases". I Stroebe, W., & Hewstone, M. (Red.), *European review of social psychology*, 2 (sid. 83-115). Chichester, West Sussex: Wiley.
- Gigerenzer, G. (2004). Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality. I D. J. Koehler & N. Harvey (Red.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (sid. 62-88). Padstow, Cornwall: Blackwell Publishing Ltd.
- Gigerenzer, G. (2007). *Risk savvy: How to make good decisions*. New York: Viking.
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 20-29.

- Gigerenzer, G. (2009). Bounded rationality. I D. Sander & K. R. Scherer (Red.), *The Oxford companion to emotion and the affective sciences* (sid. 79-80). New York: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. & Brighton, H. (2009). Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences. *Topics in Cognitive Science*, 1, 107-143.
- Gigerenzer, G., Hell, W. & Blank, H. (1988). Presentation and content - The use of base rates as a continuous variable. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 14, 513-525.
- Gigerenzer, G., Hoffrage, U. & Kleinbölting, H. (1991). Probabilistic Mental Models: A Brunswikian Theory of Confidence. *Psychological Review*, 98, 506-528.
- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103, 650-669.
- Gigerenzer, G. & Selten, R. (Red.) (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M. & the ABC Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kahneman, D. (2003). *Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*. I T. Frangsmyr (Red.), *Les Prix Nobel 2002*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982) (Red.). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Katona, G. (1953). Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*, 60, 307-318.
- Keynes, J. M. (1921). *A Treatise on Probability*. London: Mcmillan.
- Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 51, 209-223.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Cambridge, MA: Riverside Press.
- Kindleberger, C. P. (1978). *Manias, panics, and crashes: a history of financial crises*. London: Macmillan.

- Luce, R. D. & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions: introduction and critical survey*. New York: Wiley.
- Meder, B., Le Lec, F. & Osman, M. (2013). Decision making in uncertain times: what can cognitive and decision sciences say about or learn from economic crises? *Trends in Cognitive Sciences*, 17, 257-260.
- Meredith, G. P. (1958). The surprise function and the epistemic theory of expectations. I M. J. Bowman (Red.), *Expectations, uncertainty, and business behavior* (sid. 74-85). New York: Social Science Research Council.
- Michalewicz, Z. & Fogel, D. B. (2000). *How to solve it: modern heuristics*. New York: Springer.
- Neth, H., Schächtele, S., Duwal, S. & Todd, P. M. (2011). Competitive mate choice: How need for speed beats quests for quality and harmony. I L. Carlson, C. Hölscher, & T. Shipley (Red.), *Proceedings of the 33rd annual conference of the Cognitive Science Society* (sid. 699-704). Austin, TX: Cognitive Science Society.
- von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press. [Originalt publicerat 1944].
- Savage, L. J. (1954). *The Foundations of Statistics*. New York: John Wiley and Sons.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63, 129-138.
- Simon, H. A. (1958). The role of expectations in an adaptive or behavioristic model. I M. J. Bowman (Red.), *Expectations, uncertainty, and business behavior* (sid. 49-58). New York: Social Science Research Council.
- Simon, H. A. (1990) Invariants of human behavior, *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Simon & Schuster. [Originalt publicerat 1947].
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.
- Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. London: Penguin Books.
- Taleb, N. N. (2013). *Antifragile: Things that gain from disorder*. London: Penguin Books.
- Taleb, N. N. & Blyth, M. (2011). The Black Swan of Cairo, *Foreign Affairs*, 90, 33-39.
- Todd, P. M. & Gigerenzer, G. (2000). Précis of Simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.

- Todd, P. M. & Gigerenzer, G. (2007). Environments that make us smart: Ecological rationality. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 167-171.
- Todd, P. M., Gigerenzer, G. & the ABC Research Group (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. New York: Oxford University Press.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). Extensional Versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment. *Psychological Review*, 90, 293-315.
- Willet, A. H. (1951). *The Economic Theory of Risk and Insurance*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. [Originalet publicerat 1901].
- Volz, K. G. & Gigerenzer, G. (2014). The brain is not "as-if": Taking stock of the neuroscientific approach on decision making. I T. D. Papageorgiou, G. I. Christopoulos, & S. M. Smirnakis (Red.), *Advanced brain neuroimaging topics in health and disease: Methods and applications*, 1, 573-603.

Riskperception och attityder

LENNART SJÖBERG

Vikten av att studera riskuppfattningar

”Risk” är ett vanligt ord, och som många ord i det naturliga språket har det många betydelser. Forskare inom ekonomi och beslutsteori har specificerat det på olika formella sätt. Jag ska i stället behandla upplevd risk eller risk som ordet förstås och används i naturlig kommunikation mellan människor. ”Hur stor är risken för nya terroristattacker” eller ”hur stor är risken för en fortsatt lågkonjunktur” är den typ av yttranden och frågor som jag syftar på. I denna mening är risk ett viktigt och centralt ord i samhällsdebatten, en central del av företagens verklighet och av stor vikt för den enskilde samhällsmedborgaren, anställda eller konsumenten.

Sedan omkring år 1990 har vi bedrivit forskning om riskattityder och riskupplevelser vid Centrum för Riskforskning just utifrån denna syn på riskbegreppet, men forskningen började redan på 70-talet med ett stort tvärvetenskapligt projekt vars slutresultat kom att föreligga en bit in på 80-talet (Sjöberg, 1982, 1987). Den internationella forskningen kom igång omkring 1970, och en artikel av Starr (1969) brukar nämnas som startskottet. Starr fann nämligen att andra faktorer än objektiv och mätbar risk tycktes vara av stor betydelse för samhällets riskhantering – något som många säkert hade misstänkt.

Nu finns tusentals riskforskare, många av dem samhälls- eller beteendevetare och många är inriktade på den typ av problem jag behandlar här, alltså riskuppfattningar och relaterade attityder, riskhantering och riskkommunikation. Det finns flera specialtidsskrifter, kanske främst Risk Analysis och den europeiska Journal of Risk Research.

Hur människor hanterar begreppen risk och nytta är viktigt att veta både för politiker och för beslutsfattare inom näringslivet. Skälet är att så mycket av debatten handlar om risker och att den ekonomiska och tekniska utvecklingen gen försvåras eller görs omöjlig om det inte går att komma överens i samhället om vilka tekniska framsteg som är riskfria eller åtminstone har så små risker att de kan accepteras.

Miljödebatten handlar till stor del om risker. Kärnkraften medförde den första stora erfarenheten av teknikopposition på grundval av risker. Riskforskning med inriktning på kärnkraft är fortfarande omfattande, men nya exempel dyker ständigt upp. Genmodifierad mat är en nyare typ av risk och debatten börjar komma i gång när det gäller mobiltelefoni och den strålning som sändarstationer för mobiltelefoner nu i ökande grad utsätter oss för. Finns risker i detta? Många misstänker det, trots experternas försäkringar om motsatsen.

Risker av helt ny och oväntad typ dök upp i och med terroristdåden den 11 september 2001 och den utveckling som följde på dem. Vem hade tidigare på allvar trott att det skulle vara en risk att öppna ett brev? Själva terroristdåden hade också flera genuint nya inslag: Självordsattacker av tekniskt högt kompetenta personer och möjligheten att ta över ett flygplan trots att man passerat de vanliga kontrollerna som skulle förhindra att man förde vapen med sig ombord.

Risk är alltså uppenbart av central politisk betydelse. Inför folkomröstningen om medlemskap i EU genomfördes en omfattande kartläggning av riskuppfattningar, och dessa befanns ha mycket stor betydelse för ställningstagandet i frågan (Sjöberg, 1996a). Vi har vidare funnit att andelen riskrelaterade motioner till riksdagen tredubblades under perioden 1964–94. (Sjöberg, af Wåhlberg & Kvist, 1998) Politikens riskuppfattning tycks mycket likna allmänhetens (Sjöberg & Drottz-Sjöberg, 1998). Men lika uppenbart är att risk är viktigt för företag och näringsliv och då menar jag inte bara ekonomiska risker, även om det i slutändan kanske handlar om dem. Företagen har mycket att vinna på att förstå människors oro och reaktioner på risker.

I samhället satsas det ibland mycket pengar på säkerhet och att rädda liv (Sjöberg & Ogander, 1994). Det visar sig emellertid att fördelningen av pen-

gar är nyckfull och kostnaden vi betalar för att rädda ett människoliv varierar starkt mellan olika samhällssektorer (Ramsberg & Sjöberg, 1997). Inom sjukvården handlar det om 1–5 miljoner per liv, inom vägtrafik och strålning om 10–20 miljoner. Extrema värden förekommer: För att förhindra leukemi hos barn har vi varit villiga att betala en miljard eller mera per undviket fall. Amerikanska analyser har visat att det skulle gå att rädda ytterligare ca 60 000 liv per år i USA genom en mera rationell fördelning av resurserna (Tengs & Graham, 1996). Snedheten i fördelningen av resurser har troligen delvis sin förklaring i riskuppfattningar, även om de mycket stora skillnaderna knappast upplevs av någon som berättigade.

I detta kapitel kommer jag att redogöra för grundprinciper som kommit fram i riskforskningen, myter om riskuppfattning, nödvändig nyansering av begreppen, skillnader mellan individer i riskuppfattning samt slutligen något om tillämpningar inom näringslivet. Tonvikten ligger vid empiriska resultat men teoretiska analyser tas upp när det är relevant.

Några grundprinciper från riskforskningen

En viktig tes som jag vill plädera för är att risk upplevs som viktigare än nytta. Vad betyder det egentligen, och är det verkligen sant? Betrakta tabell 1, som visar resultatet av enkla regressionsanalyser av å ena sidan attityd till olika teknologier för att producera energi (beroende variabel), samt risk och nytta med teknologierna å den andra sidan (oberoende variabler).

Attityd är ett ord som kanske behöver förklaras. Här syftar jag bara på en enkel bedömning på en skala: Mycket bra – mycket dålig, i sju steg och med en neutral mittkategori. Attityd kan stå för mycket annat och kan mätas på mycket mera komplicerade sätt men detta är en enkel metodik som har visat sig fungera bra i många sammanhang. Attityd i denna betydelse av en global, värderande bedömning uttrycker en stor och viktig del av människors tänkande kring olika begrepp och är nära knuten till beteende.

Tabell 1. Resultat av regressionsanalyser av attityd till skilda energislag med bedömd risk och nytta som oberoende variabler

Energislag	Vikt		Andel förklarad varians
	Risk β	Nytta β	
Vattenkraft	-0,56	0,16	0,34
Kol	-0,60	0,08	0,35
Kärnkraft	-0,68	0,14	0,54
Olja	-0,53	0,07	0,29
Naturgas	-0,58	0,09	0,37
Biobränslen	-0,69	0,05	0,50
Vindkraft	-0,48	0,23	0,28

Källa: Sjöberg (1999b). Risk mättes med hjälp av bedömningar på en 8-gradig skala från 0 (ingen risk alls) till 7 (mycket stor risk), nytta på ett liknande sätt.

Tabellen bygger på ett mycket omfattande datamaterial som insamlades i ett EU-projekt som jag ledde i fem länder (Frankrike, Norge, Spanien, Storbritannien och Sverige); detta är svenska data. Det är mycket tydligt att det är riskuppfattningen som dominerar och att dessa enkla modeller förklarar en respektabel del av variansen. Märk att den förklarade variansen är särskilt stor för kärnkraft. I många studier har vi funnit att vissa teknologier tycks ge upphov till reaktioner som är speciellt enkla att förklara med riskuppfattningar; kanske för att de så ofta diskuteras i media att de flesta människor uppfattar dem enligt likartade dimensioner. Detta innebär givetvis inte att de bedömer riskerna som lika – tvärtom är spridningarna mycket stora.

Som framgår av tabellen får risk den största vikten i samtliga fall. Detta är en typ av evidens för betydelsen av risk. Låt oss ta ett annat exempel, också det från energiområdet. En stor undersökning (Sjöberg, 2001b) av riskuppfattningar och attityder till ett djupförvar för använt kärnbränsle i fyra svenska kommuner (Oskarshamn, Östhammar, Tierp och Älvkarleby) genomfördes i början av 2000-talet. En fråga som ställdes i Oskarshamn,

Tierp och Östhammar rörde en tänkt framtida folkomröstning i kommunen beträffande ett lokalt djupförvar där. Hur skulle respondenten i så fall rösta för eller mot? Svaret på den frågan (i fem steg) fick bilda beroende variabel i regressionsanalyser där oberoende variabler var den effekt av ett djupförvar som respondenten förväntade.

Tre olika aspekter användes i analyserna: ekonomisk nytta, effekt på invånarnas hälsa och effekt på områdets rykte. Dessa oberoende variabler byggde på bedömningar på kategoriskalor av samma typ som i fallet med risk och nytta. Som framgår av tabell 2 var ekonomin underordnad, medan rykte och hälsa var viktigare. Det var alltså hälsa och rykte som fick de största vikterna. Även ekonomi hade en signifikant effekt, men den var alltså underordnad de två andra dimensionerna. Det är också intressant att se hur kraftfulla dessa enkla modeller var för att förklara enskilda individers uppgivna röstavsikter; cirka 55 procent av variansen förklarades.

Tabell 2. Resultat av regressionsanalyser av röstavsikt (för – mot) i en eventuell kommunal folkomröstning om ett djupförvar för använt kärnbränsle i kommunen.

Kommun	Vikt hälsa β	Vikt rykte β	Vikt ekonomi β	Andel förklarad varians
Östhammar	0,31	0,35	0,24	0,53
Oskarshamn	0,28	0,45	0,18	0,56
Tierp	0,36	0,40	0,11	0,53

Källa: Sjöberg (2001b)

Myter om riskuppfattning

Låt mig först slå fast att människors riskuppfattning alls inte är irrationell och felaktig i alla sammanhang. Om det handlar om välkända risker av typ olyckor eller vanliga sjukdomar är riskuppfattning – i genomsnitt – ganska rättvisande. Det kan finnas mindre tendenser till felbedömningar så att små risker överskattas och stora underskattas, men detta är krusningar på ytan. På det hela taget är riskbedömningarna ganska korrekta.

Men många risker av stort intresse för debatten och för beslutsfattare är inte alla av den typen, utan det handlar om små risker där vi (turligt nog) saknar omfattande erfarenhet av hur ofta de kan komma att förverkligas. Ändå har människor riskuppfattningar, ofta starka sådana, och dessa riskuppfattningar är viktiga för deras agerande. Vad beror de på? Ibland påstås det att det är en fråga om primitiva emotionella reaktioner, och när det gäller strålning har man talat om ”radiofobi”. Detta är emellertid att kraftigt underskatta människors rationalitet och komplexiteten i deras tänkande (Drottz-Sjöberg & Persson, 1993).

En mycket vanlig uppfattning är att media är direkt ansvariga för de riskuppfattningar människor har. Det finns ganska lite forskning om den saken, men en tidig artikel tycktes ha visat detta (Combs & Slovic, 1979). Det var emellertid en liten studie av pilotkaraktär som inte gick in i några djupare analyser. Frågan är komplicerad och kräver åtskilligt mera forskning (af Wåhlberg & Sjöberg, 2000). Vi har t ex följt media i några tidigare kommuniststyrda länder i Östeuropa (Rumänien och Bulgarien). Där fann vi visserligen att kommunismens fall åtföljdes av kraftigt ökad riskrapportering, speciellt av inhemska risker, och att riskperceptionen låg på en hög nivå, jämfört med andra länder som t ex Sverige (Sjöberg et al., 2000).

Samtidigt måste sägas att det finns risker som upplevs som stora utan att media egentligen ägnar dem någon uppmärksamhet att tala om, t ex risken med att dricka vattenledningsvatten utan att koka det. Det rekommenderas inte i Östeuropa, och få torde göra det. I andra fall är det angeläget att se närmare till detaljerna i de risker som behandlas. I ett EU-projekt analyserade vi rapporteringen om kärnkraftens risker i anslutning till 10-årsdagen av Tjernobylolyckan, alltså våren 1996 (Nilsson et al., 1997). En nyanserad bild framträdde. Svensk kärnkraft ansågs inte vara en källa till oro, men östeuropeisk kärnkraft däremot var det. Detta är också den uppfattning som allmänheten tycks ha, och en liknande bild fann vi i fyra andra länder i Västeuropa.

Media förmedlar givetvis nyheter som kan vara oroande och skapa riskuppfattningar, men den grundläggande mänskliga resonansen för denna typ av nyheter har de inte skapat. Riskuppfattningar torde spridas även ryktesvägen, även om det är ganska lite forskning som gjorts på det temat.

En annan möjlighet är att riskuppfattningar styrs av de associationer vi har till själva orden – kärnavfall låter avskräckande (atomsopor är ännu värre), även om vi inte vet något särskilt om begreppet. Kanske är det därför som så många anger att kärnavfall är den största komponenten i kärnkraftens samlade risker och också den största komponenten i de samlade riskerna av allt avfall.

Ännu en intressant och föga studerad möjlighet är att film och litteratur, kanske främst film, bidrar till att skapa riskuppfattningar. Jag tänker på skickligt iscensatta filmer om risker och katastrofer (eller tillbud) som ”Kinasyndromet” eller ”Skyskrapan brinner”. Det är värt att reflektera över att terrordåden den 11 september 2001 var förutsedda i film och litteratur, men knappast av samhällets riskhanterare.

Två modeller eller teorier om riskuppfattning har föreslagits och rönt stort intresse bland forskare och praktiker: Den psykometriska modellen (Fischhoff et al., 1978) och kulturteorin (Douglas & Wildavsky, 1982). Den sistnämnda modellen formuleras ofta i termer av människotyper: De egalitära, de individualistiska, de hierarkiska och de fatalistiska. Den egalitära typen är bekymrad över teknik- och miljörisker, den individualistiska över krig och konflikter och de störningar dessa medför i marknaderna och den hierarkiska över utmaningar av ”lag och ordning” medan den fatalistiska, slutligen, ser alla risker som hopplöst omöjliga att göra något åt. Vilken typ man tillhör beror på den sociala kontext man befinner sig i.

Forskning om denna modell har sedan början av 90-talet utnyttjat en mätmetodik som utarbetades av Wildavsky och Dake (1990), men resultaten har inte varit speciellt uppmuntrande. Teorins grunddimensioner förklarar bara en ytterst liten del av variationen i riskuppfattning, enligt resultat i många undersökningar (Sjöberg, 1997). Vi kan ganska säkert säga att den här teorin är inne på helt fel spår, hur spännande den än verkar.

Det är annorlunda med den psykometriska modellen. I många undersökningar har man funnit att den förklarar ca 20 procent av variansen¹, vilket är ganska aktningvärt när det gäller att förklara enskilda personers beteende. Grunddimensionerna i denna modell är riskens nyhetsvärde och

¹ Modellens upphovsmän brukar rapportera förklaringsvärden omkring 70-80 procent. Det kan man få endast om man arbetar med aggregerade data, vanligen medelvärden av ett stort antal individers bedömningar. Medelvärden har givetvis mera precision än enskilda individers rådata, men det är de senare data som är relevanta om vi vill förstå just individers beteende och inte aggregat.

i vilken mån den ger upphov till emotionella reaktioner; ofta lägger man också till förtroende för experter och institutioner. Det är ett begreppssystem som förefaller rimligt och som i själva verket nog ligger mycket nära det sunda förnuftets föreställningar. Men tyvärr finns det många resultat som visat att den psykometriska modellen är inne på fel spår. Här är några:

Modellen tar inte upp en ytterst viktig dimension, nämligen oron över att en teknologi stör naturens processer (Sjöberg, 2000c). Naturuppfattning är ett central tema i en stor del av riskdiskursen. I denna dimension ingår även moraliska aspekter, likaledes betydelsefulla och tämligen försummade i riskforskningen. Tar man med den dimensionen så försvinner det mesta av betydelsen hos riskens nyhetsvärde och även hos den emotionella dimensionen.

Emotionella reaktioner har studerats för sig, och resultaten visar tydligt att deras betydelse för riskuppfattning är mycket begränsad (Sjöberg, 1998). Riskuppfattning är inte ”en fråga om emotioner”.

Förtroende har en begränsad betydelse för riskuppfattning men kan komma in när det gäller risker man anser sig okunnig om. Både allmänt förtroende (t ex huruvida man anser att människor är hederliga eller ej) och specifikt förtroende (t ex att man litar på att kärnkraftsinspektionen gör sitt jobb som den ska när det gäller kärnkraftens säkerhet) kommer in i bilden. Viktigare är emellertid en helt annan aspekt: Den uppfattning man har om den vetenskapliga kunskapens gränser, antingen när det gäller vetenskapens nivå idag (Sjöberg, 2001a) eller mera principiellt, hur man ser på tillvarons natur (ontologi) eller kunskapens väsen (epistemologi). De senare aspekterna är aktuella inom den s k nyandligheten, som vi funnit vara en faktor i riskperception av betydligt större betydelse än kulturteorins dimensioner (Sjöberg, 2002b, 2003).

Vilka modeller kan då ge en bättre förklaring av riskuppfattning? Några ledtrådar har redan nämnts (störande av naturens ordning, grad av tilltro till vetenskapen, nyandliga värderingar och trosföreställningar), men flera kan anföras. Attityd till den teknologi som skapar risken är av stor betydelse; en annan faktor är vilken tendens människor har att rent generellt bedöma risker som små eller stora. Den senare faktorn kan vara ett personlighetsdrag. Våra modeller som inkluderar sådana faktorer förklarar i stort hela varian-

sen hos riskuppfattningen (bortsett från slumpen).

Ibland sägs det att attityd och risk är så nära att de egentligen är samma sak och att det därför är självklart att de har ett högt samband. Hänvisning till självklarhet är en vanlig typ av kritik i beteendeforskning, i efterhand. Resultatet är emellertid vare sig alls självklart eller utan viktiga praktiska implikationer. Vi har nämligen funnit stöd för tesen att attityden är en drivkraft bakom riskuppfattningen, inte tvärtom, vilket väl hade varit ”självklart”. Attityden är troligen en faktor som ligger bakom struktureringen av en debatt, och den leder ofta till tänkande i ”svartvitt” som gör kommunikation mycket svår (Sjöberg, 1980). Om det är attityd som är det primära så blir kommunikationsproblemen helt andra än om det är risk. I riskmodellen är det därför helt nödvändigt att beakta även attityd och att analysera riktningen i sambanden, inte bara korrelationerna, vilket de flesta inskränkt sig till. Märkligt nog resonerar forskarna på området ofta som om korrelationer ger direkt upplysning om kausalitet, något vi fått lära i kurser i elementär statistik att de inte gör.

Den dominerande amerikanska paradigmen (den psykometriska modellen) behöver ändras i grunden även på andra sätt än dem jag nyss diskuterat. En typ av kritik gäller behovet av nyansering av riskbegreppet – det har behandlats som ett globalt begrepp i tidigare forskning och därigenom har viktiga distinktioner fallit bort. Låt oss se på den forskning som gjorts för att belysa den frågan.

Nyansering av riskbegreppet

I våra riskstudier fann vi tidigt att det var viktigt att skilja mellan personlig risk – risken för respondenten själv, som han eller hon upplevde den – och allmän risk – risken för andra. Det visade sig nämligen att människor bedömer den personliga risken som betydligt mindre än den allmänna, speciellt om det gäller så kallade livsstilsrisker som rökning eller att äta ”felaktig” kost. Miljörisker av intimt personligt slag, som radonrisken i det egna hemmet, ignoreras av många just för att det handlar om personlig risk och den underskattar man.

Det handlar inte bara om en nivåskillnad, utan rangordningen kan omkastas, som i en studie av matriska där jag fann en perfekt omvänd rangordning mellan allmän och personlig risk (Sjöberg, 1996a). I sin tur är skillnaden mellan allmän och personlig risk relaterad till den kontroll man upplever sig ha över risken: Ju starkare kontroll man upplever sig ha desto större skillnad mellan allmän och personlig risk. Det verkar helt enkelt som om de flesta inte anser att andra har, eller vill utöva, tillräcklig kontroll över de risker som de kan vara utsatta för.

Detta är resultat som inte är begränsade till risker för liv och hälsa. I en undersökning av ekonomiska risker fann jag precis samma tendenser, likaså i en undersökning av upplevda IT-risker (Sjöberg & Fromm, 2001). Det senare resultatet är intressant eftersom det handlar om en teknisk risk och dessa brukar man inte uppleva sig ha så mycket kontroll över. IT är tydligen ett undantag, vilket kan hänga ihop med att vi ständigt interagerar med och är aktiva i förhållande till våra datorer. Detta skapar troligen en känsla av kontroll och familjaritet.

Det är alltså mycket viktigt vilken risk som studeras, personlig eller allmän. Men det är få forskare som gör den distinktionen. Många frågar bara efter "risk" och vi har funnit att svaren i så fall mest liknar den allmänna risken (Sjöberg, 2000b). Och vidare: I frågor som rör riskpolicy, t ex kravet på att samhället ska minska en risk, är den personliga risken viktigast för de flesta tekniska risker, medan den allmänna risken är viktigast i livsstilsfrågor. Det senare är nog förklaringen till att vi accepterar den hårda regleringen av alkoholen i vårt samhälle. Vi ser inte att regleringen behövs för vår personliga del (personlig risk) men anser att den behövs för andra (allmän risk).

Det föreslås ibland att vi bör låta marknaden reglera risktagandet då varje person vet bäst vad som passar honom eller henne i fråga om risk. Men en smula eftertanke säger oss att vi inte skulle kunna acceptera konsekvenserna av denna tes. Vill vi t ex avskaffa speciella skatter på alkohol och alla andra restriktioner samt tillåta att en helflaska whisky skulle kunna säljas på benzinmackar dygnet runt för ungefär en tia?

Distinktionen mellan personlig och allmän risk är alltså viktig i en debatt om samhällets riskhantering mera generellt. Människor har nämligen alltför optimistiska uppfattningar om den personliga risken, medan de kan ha

någorlunda riktiga uppfattningar om den allmänna. Om vi tar det senare till intäkt för tesen att människor har korrekta riskuppfattningar och därför bör lämnas att själva avgöra vilka risker de ska ta gör vi ett allvarligt misstag, inte helt okänt i litteraturen om risk och policy.

Här möter vi ett specialfall av det vanliga, och oftast felaktiga, antagandet att människor är rationella – vårt sätt att behandla information är starkt styrt av perspektivskiften som det mellan personligt och allmänt samt av önsketänkande. Våra intuitiva uppfattningar om sannolikheter kan vara mycket felaktiga. En av mottagarna av ekonomipriset till Nobels minne år 2002, Daniel Kahneman, gjorde, tillsammans med Amos Tversky, de grundläggande arbetena som visade på just detta (Kahneman et al., 1982).

Distinktionen allmän–personlig risk är också intressant när det kommer till risker i arbetsmiljö. Kraven på riskminskande åtgärder är, kanske paradoxalt, mindre när det gäller arbetsmiljö än när det gäller yttre miljö (t ex avseende luftföroreningar) vilket torde bero på upplevelsen av kontroll och kompetens i arbetsmiljön och kanske också på att vi är vana vid den, dvs på familjaritet. Detta gäller även arbetsmiljöer som innehåller extremt farliga potentiella risker – man jobbar där dag efter dag, år efter år, och vänjer sig vid miljön och upplever den som ofarlig. De risker som vi trots allt kan uppleva i arbetsmiljön har emellertid en tydlig effekt på arbetsviljan, och detta är ett tema inom arbetspsykologin som förtjänar mycket mera ingående studier. Bara ett fåtal forskare har intresserat sig för denna koppling.

Men det behövs också andra typer av differentiering förutom den mellan personlig och allmän risk. Det visar sig nämligen att det viktiga för att förstå policyattityden inte är risken i betydelsen sannolikhet för något som är oönskat, utan konsekvensens eller skadans grad av allvar (Sjöberg, 1999a, 2000a). Den dominerande amerikanska paradigmen säger att det är risken hos aktiviteter som ska studeras, men vi finner i studie efter studie att detta leder fel. Det människor tänker på är konsekvenserna.

Denna observation är inte ny. Redan på 70-talet, när Fälldinregeringen var intensivt sysselsatt med kärnkraftspolicy, formulerades kravet att en teknologi inte fick ha katastrofala konsekvenser även om sannolikheten för att dessa skulle inträffa var ytterst liten. Inom 70-talets energikommission preciserades just den tanken. Långt senare har EU-kommissionen kommit att

verka för en s k precautionary principle som uttrycker samma idé (Sjöberg, 2009).

Om man ser till vad som är rationellt beslutsfattande kan man kanske säga att sannolikheter måste tas med i sammanhanget. Men å andra sidan är det inte självklart vad som är rationellt. Även försäkringsbolag arbetar efter principen att inte ta en risk som kan bringa företaget på fall, hur liten sannolikheten än är. Det finns många problem med sannolikheter och speciellt svårt är det att fastställa hur små vissa små sannolikheter egentligen är. Det är ju definitionsmässigt så att det normalt bara finns klen empiriskt underlag för att uppskatta dem och därför måste modeller och deras antaganden alltid diskuteras.

I några studier har jag undersökt hot mot samhället. Även i det sammanhanget kommer det tydligt fram att det är konsekvensen som är det viktiga, inte sannolikheten/risken (Sjöberg, 2007). Vi accepterar ganska stora kostnader för försvaret trots att de flesta anser att sannolikheten för ett militärt angrepp på Sverige för närvarande är ytterst liten. Men om ett angrepp skulle komma och vi vore utan försvar skulle konsekvenserna vara så negativa att vi agerar för att skydda oss mot dem, trots att sannolikheten anses vara så liten.

Skillnader mellan individer

Det finns enormt stora skillnader i riskuppfattning mellan individer. Tabell 3 visar fördelningen i genomsnittlig riskuppfattning i en stor grupp av individer. De fick bedöma 26 risker på en skala från 0 (obefintlig risk) till 6 (mycket stor risk). Tabellen visar fördelningen av de genomsnittliga riskbedömningarna, beräknade över både allmänna och personliga risker. Extremgrupperna är intressanta. Andelen som gav extremt låga riskbedömningar var betydligt större än andelen som gav extremt höga riskbedömningar, när det gäller personlig risk, och det är personlig risk som är viktigast med avseende på teknik- och miljörisker. Detta är ett ganska vanligt resultat. Intressant är att den främsta skillnaden mellan allmän och personlig risk gäller just de mycket låga värden på personlig risk som ganska många ger.

Mycket höga värden är ungefär lika vanliga för både personlig och allmänna risk – eller ovanliga är kanske ett bättre ord.

Resultatet är alltså vanligt men faktiskt ytterst sällan kommenterat eller diskuterat. Det har intressanta konsekvenser som jag diskuterat på andra ställen (Sjöberg, 2002a, 2006). Riskforskningen har från början varit inriktad på att försöka förklara varför vissa människor upplever stora risker när de inte ”borde” göra det enligt experternas och riskanalytikernas uppfattning. Men det är ju minst lika intressant att fråga sig varför somliga bedömer att det på det hela taget inte finns några risker alls. Vi vet betydligt mindre om den saken. I varje population finns extremer företrädda och det är alltså troligare att riskförnekarna är betydligt fler än de riskalarmerade. Samtidigt kan de senare vara mera aktiva och uppsöka företag och myndigheter, varigenom de bidrar till ett felaktigt intryck av allmänhetens uppfattning. De som inga risker ser har ju faktiskt ingen anledning att höra av sig.

Vissa andra typer av individuella skillnader bör också nämnas. Forskningen om individuella skillnader i riskuppfattning har visat att det finns en betydande könsskillnad, i första hand när det gäller allmänna risker. Kvinnor bedömer dessa som betydligt större än vad män gör, men i fråga om personliga risker är skillnaden mycket mindre. Kvinnor bedömer dock de flesta personliga risker som något större än vad män gör.

Ålder tycks inte ha så stora effekter i grupper av vuxna, men yngre män är den grupp som är mest riskförnekande. Hos barn verkar det som om utvecklingen leder till att risker bedöms som mindre med stigande ålder och detta speciellt bland pojkar i samband med puberteten (Sjöberg & Torell, 1993). Utbildning har svaga effekter: De som har högre utbildning har en viss tendens att bedöma risker som mindre, liksom de som har högre lön eller allmänt sett högre status. Däremot finner vi ingen interaktion mellan kön och social status: Könsskillnader finns i alla grupper. Personlighet har vissa samband med riskuppfattning, främst så att neuroticism tycks gå samman med högre riskbedömningar i de flesta avseenden (Källmén 2000 & Sjöberg, 2003). Däremot har inget stöd kunnat erhållas för att personlighetsdimensioner enligt Jungs system skulle ha ett samband med riskuppfattning (Sjöberg, 2003), något som föreslagits i litteraturen.

Tabell 3. Andelar (i procent) av de svarande för genomsnittliga bedömningar beräknade över 26 risker, för personlig och allmän risk.

Intervall	Personlig risk	Allmän risk
0-1	2,0	0,5
1-2	17,2	6,6
2-3	35,8	26,2
3-4	28,5	38,6
4-5	11,2	20,8
5-6	4,1	5,7
6-7	1,2	1,6
Summa	100%	100%

Källa: Sjöberg (2006)

Slutsatser

Det finns ett starkt ökande intresse för forskning om riskuppfattningar och riskattityder. Skälet är lätt att förstå: Debatter om risker är allt vanligare och krav ställs på samhällets ingripande mot risker, verkliga eller inbillade. Experters riskuppfattningar avviker ofta från allmänhetens och det gap som uppstår leder i värsta fall till social och politisk turbulens. Nya, högst verkliga risker skapas av nya sjukdomar som aids eller nya former av terrorism, för att bara nämna ett par exempel.

Forskningen på området har visat att de första försöken att förstå riskuppfattningens mekanismer var överförenklade och missledande. Opposition mot t ex kärnkraft kan inte till någon betydande del förklaras av att det är ”ny och fasaväckande” teknik. Det som styr tycks vara föreställningar om tekniken som ”onaturlig”, kanske också omoralisk, och uppfattningar om att vetenskapen ännu inte utgör en helt pålitlig grund för riskanalysen. Det samma kan sägas om allmänhetens reaktioner på gentekniken. Riskstudier behöver göras på ett mera nyanserat sätt än vad som vanligen skett; det är

t ex vanligt att man bedömer risken för egen del som mindre än risken för andra. Det som är mest styrande för inställningen i riskpolicy tycks vara konsekvenserna av olyckor eller andra oönskade händelser, inte aktiviteter som leder fram till dem och inte sannolikheterna för sådana händelser.

Människor reagerar olika på risker liksom de gör på nästan allting annat. Kvinnor är speciellt oroade över risker för andra. Utbildning och socioekonomisk status har en viss betydelse; de med högre utbildning bedömer de flesta risker som mindre. Nyandliga värderingar har också ett visst positivt samband med riskuppfattning, liksom personlighetsdraget neuroticism. Barn före puberteten är i allmänhet riskmedvetna. Sedan utvecklas den typiska könsskillnaden så att flickor blir mer bekymrade över risker medan pojkar blir det i mindre utsträckning.

De speciella grupper som undersökts har varit politiker och experter. Politiker tycks ha riskuppfattningar som liknar allmänhetens medan experter oftast bedömer risker som mindre än vad allmänheten gör, förutsatt att riskerna ligger inom deras eget ansvarsområde (Sjöberg & Drottz-Sjöberg, 2008). I den fortsatta forskningen är det angeläget att närmare studera hur riskuppfattningar påverkar företagets agerande och vilka restriktioner de skapar. Gäller det även för dem att risk är viktigare än nytta?

Referenser

- af Wåhlberg, A. & L. Sjöberg (2000). Risk Perception and the Media. *Journal of Risk Research*, vol 3, 31-50.
- Combs, B. & P. Slovic (1979). Newspaper Coverage of Causes of Death. *Journalism Quarterly*, vol 56, 837-843.
- Douglas, M. & A. Wildavsky (1982). *Risk and culture*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Drottz-Sjöberg, B.-M. & L. Persson (1993). Public Reaction to Radiation: Fear, Anxiety or Phobia? *Health Physics*, vol 64, 223-231.
- Fischhoff, B., P. Slovic, S. Lichtenstein, S. Read & B. Combs (1978). How Safe is Safe Enough? A Psychometric Study of Attitudes Towards Technological Risks and Benefits. *Policy Sciences*, vol 9, 127-152.
- Kahneman, D., P. Slovic & A. Tversky (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Källmén, H. (2000). Manifest Anxiety, General Self-Efficacy and Locus of Control as Determinants of General and Personal Risk Perception. *Journal of Risk Research*, vol 3, 111-120.
- Nilsson, Å., L. Sjöberg & A. af Wåhlberg (1997). *Ten Years after Chernobyl: The Reporting of Nuclear and Other Hazards in Six Swedish Newspapers*. Rhizikon: Risk Research Report 28. Stockholm: Center for Risk Research, Stockholm School of Economics.
- Ramsberg, J. & L. Sjöberg (1997). The Cost Effectiveness of Life Saving Interventions in Sweden. *Risk Analysis*, vol 17, 467-478.
- Sjöberg, L. (1980). The Risks of Risk Analysis. *Acta Psychologica*, vol 45, 301-321.
- Sjöberg, L. (1996 a). *Kost och hälsa – riskuppfattningar och attityder*. Resultat av en enkätundersökning. 1/96, Livsmedelsverket, Uppsala. Sjöberg, L. (1996 b). *Riskuppfattning och inställning till svenskt medlemskap i EU*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Sjöberg, L. (1997). Explaining Risk Perception: An Empirical and Quantitative Evaluation of Cultural Theory. *Risk Decision and Policy*, vol 2, 113-130.
- Sjöberg, L. (1998). Worry and Risk Perception. *Risk Analysis*, vol 18, 85-93.
- Sjöberg, L. (1999a). Consequences of Perceived Risk: Demand for Mitigation. *Journal of Risk Research*, vol 2, 129-149.
- Sjöberg, L. (1999b). Risk Perception in Western Europe. *Ambio*, vol 28, 543-549.

- Sjöberg, L. (2000a). Consequences Matter, "Risk" is Marginal. *Journal of Risk Research*, vol 3, 287-295.
- Sjöberg, L. (2000b). The Different Dynamics of Personal and General Risk. I Cottam, M. P. et al. (Red.), *Foresight and Precaution. Volume I*, Balkema, Rotterdam.
- Sjöberg, L. (2000c). Perceived Risk and Tampering with Nature. *Journal of Risk Research*, vol 3, 353-367.
- Sjöberg, L. (2001a). Limits of Knowledge and the Limited Importance of Trust. *Risk Analysis*, vol 21, 189-198.
- Sjöberg, L. (2001b). *Riskattityder och inställningen till djupförvar för använt kärnbränsle i fyra kommuner*. R-01-54, SKB, Stockholm.
- Sjöberg, L. (2002a). Attitudes to Technology and Risk: Going Beyond What is Immediately Given. *Policy Sciences*, vol 35, 379-400.
- Sjöberg, L. (2002b). New Age and Risk Perception. *Risk Analysis*, vol. 22, 751-764.
- Sjöberg, L. (2002c). *Risk, politik och näringsliv*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 2002:6, Handelshögskolan i Stockholm, Sektionen för Ekonomisk Psykologi, Stockholm.
- Sjöberg, L. (2003). Distal Factors in Risk Perception. *Journal of Risk Research*, vol 6, 187-212.
- Sjöberg, L. (2006). Rational Risk Perception: Utopia or Dystopia? *Journal of Risk Research*, vol 9, 683-696.
- Sjöberg, L. (2007). The experience of threats and crises. I C. Huang, C. Frey & J. Feng (Red.), *Risk analysis and crisis response*, 233-237. Paris: Atlantis Press.
- Sjöberg, L. (2009). Precautionary attitudes and the acceptance of a local nuclear waste repository. *Safety Science*, 47, 542-546.
- Sjöberg, L. (1982) (Red.). *Risk och beslut. Individen inför samhällsriskerna*. Stockholm: Liber.
- Sjöberg, L. (1987) (Red.). *Risk and Society. Studies in Risk Taking and Risk Generation*, Allen and Unwin, Hempstead, England.
- Sjöberg, L. & J. Fromm (2001). Information Technology Risks as Seen by the Public. *Risk Analysis*, vol 21, 427-442.
- Sjöberg, L. & Drottz-Sjöberg, B.-M. (2008). Risk perception by politicians and the public. *Energy and Environment*, 19, 455-483.
- Sjöberg, L., D. Kolarova, A.-A. Rucai & M. L. Bernström (2000). Risk Perception in Bulgaria and Romania. I Renn, O. & B. Rohrmann (Red), *Cross-Cultural Risk Perception. A Survey of Empirical Studies*, Kluwer, Dordrecht.

- Sjöberg, L. & T. Ogander (1994). *Att rädda liv: kostnader och effekter*, Finansdepartementet, Stockholm.
- Sjöberg, L. & G. Torell (1993). The Development of Risk Acceptance and Moral Valuation. *Scandinavian Journal of Psychology*, vol 34, 223-236.
- Sjöberg, L., af Wåhlberg, A. & Kvist, P. (1998). The rise of risk: Risk related bills submitted to the Swedish parliament in 1964-65 and 1993-95. *Journal of Risk Research*, 1, 191-195.
- Starr, C. (1969). Social Benefit versus Technological Risk. *Science*, vol 165, 1232-1238.
- Tengs, T. & J. D. Graham (1996). The Opportunity Cost of Haphazard Social Investments in Life-Saving. I Hahn, R. W. (Red.), *Risks, Costs and Lives Saved*, Oxford University Press, New York.
- Wildavsky, A. & K. Dake (1990). Theories of risk perception: Who fears what and why? *Daedalus*, vol 4, 41-60.

Presentationsformatets betydelse vid kommunikation av risk¹

PATRIC ANDERSSON & GUSTAV ALMQVIST

Inledning

Risk och osäkerhet genomsyrar människans liv och allt företagande. Många gånger sätts likhetstecken mellan dessa begrepp, även om de ur ett strikt perspektiv skiljer sig åt, något som diskuteras i det inledande kapitlet av denna bok (Almqvist, 2016). I detta kapitel betraktar vi risk (och chans, som anses vara dess positiva motpol) som en betingelse där utfallet kan variera men där sannolikheterna för de möjliga utfallen kan beräknas. Oavsett vilken typ av beräkningsmetod som ligger till grund för dess skattning kommer resultaten oftast att uttryckas i någon form av sannolikhetsinformation. Exempelvis har chansen för att en medelgolfare gör ett *hole in one* beräknats till en på 12 500 försök (Svensk Golf, 2015).² Det går också att ange sannolikheten för denna prestation som 0,008 %. Ett tredje sätt är att säga att prestationen är väldigt osannolik. Vilket av de tre formaten är mest begripligt för individer? Vilka är deras för- och nackdelar? Hur bra är individer på att förstå sannolikhetsinformation om risk som kommuniceras? Dessa frågor behandlas i följande kapitel.

1 Programanslag från Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse samt Tore Browaldhs stiftelse har tacksamt emottagits och möjliggjort kapitlet. Vi vill också tacka professor emeritus Ingolf Ståhl, docent Håkan Nilsson, ekon dr Mattias Ekman och doktorand Emelie Fröberg för värdefulla råd och synpunkter på kapitlets utformning.

2 Med tanke på att en golfgrunda över 18 hål generellt har fyra chanser för att sätta bollen direkt i hål med ett enda utslag (beroende på att avstånden normalt är kortare än 240 meter och få medelgolfare slår så långt med precision) kommer det att ta tid att uppnå 12 500 försök. Kapitlets ena författare (Andersson) har under en drygt 30-årig golfkarriär ännu inte uppnått detta antal, men har till dags datum mäktat med att göra ett *hole in one*.

I kapitlet diskuterar vi presentationsformatets påverkan på individers förutsättningar att förstå information om risk. Vår diskussion kommer att baseras på tre områden: (1) beslutspsykologisk forskning med avseende på individers förmåga att tolka och bedöma sannolikhetsinformation, (2) den interdisciplinära forskningen kring riskkommunikation samt (3) resultaten från två explorativa studier som med hjälp av webbexperiment empiriskt undersökt hur individers bedömningsförmåga påverkas av olika format för att presentera sannolikhetsinformation om risk.

Beslutspsykologisk forskning

Beslutspsykologi fokuserar på att empiriskt undersöka hur människor gör bedömningar och fattar beslut under risk och osäkerhet. Området har utvecklats av bland andra Herbert Simon och Daniel Kahneman, som för sina respektive forskningsgärningar erhöll Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne 1978 respektive 2002. Inom beslutspsykologin har omfattande forskning ägnats åt att empiriskt undersöka individers förmåga att hantera och bedöma information om sannolikheter. Ett vanligt tillvägagångssätt har varit att instruera experimentdeltagare, vilka oftast har varit universitetsstudenter, att utifrån förenklade beslutsproblem bedöma sannolikhetsinformation presenterad som procenttal. Sedan har forskarna studerat i vilken utsträckning bedömningarna har överensstämmt med de korrekta slutledningarna, som kan dras av normativa och rationella principer (t ex sannolikhetslära). Generellt visar otaliga studier som följt nämnda tillvägagångssätt att deltagarnas bedömningar tenderar att systematiskt avvika från de normativa slutsatserna (se Kahneman, Slovic & Tversky, 1982; Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002).

Enligt den gängse teoribildningen beror avvikelserna på att deltagarna utgår från medfödda kognitiva tumregler vid bedömningar och beslutsfattande (Kahneman et al., 1982; Kahneman, 2011). Tumreglerna antas ha formats av evolutionen till att bli särskilt anpassade för att hjälpa individen att hantera sin miljö på ett framgångsrikt och intelligent sätt. På grund av deras förenklade och allmängiltiga egenskaper finns det dock situationer där tum-

reglerna leder till så kallade tankefel och kognitiva illusioner. Eftersom individer förutsätts använda samma uppsättning av kognitiva tumregler antas de reagera på ett likartat sätt när de exponeras för samma bedömningssituation. Med andra ord förklaras de observerade avvikelserna av att deltagarna gör identiska tankefel. Generellt har dessa forskningsresultat tagits som intäkt för att individer har begränsad förmåga att tolka sannolikhetsinformation adekvat och dra korrekta slutsatser utifrån den.

Omfattande kritik har dock riktats mot denna teoribildning och dess forskningsresultat (för en aktuell översikt se Fiedler & von Sydow, 2015). En av de mer energiska kritikerna är den tyske psykologen Gerd Gigerenzer (2005). Hans kritik bygger på två huvudsakliga argument. För det första anför han att teoribildningen ger alltför oklara förklaringar till sina forskningsresultat. De kognitiva tumregler som antas förklara de observerade tankefelen är oprecist definierade och dåligt underbyggda med empiri som visar hur individer tankemässigt bearbetar information och resonerar. För det andra anför Gigerenzer att de tillämpade beslutsproblemen är metodologiskt tveksamma och abstrakta. Skälet är att problemen presenterar sannolikhetsinformation i form av procenttal snarare än naturliga frekvenser vars format antas vara förenligt med hur individer samlar in sinnesintryck och upplevelser från det verkliga livet. Naturliga frekvenser kan sägas vara resultatet av en sekventiell tankeprocess som från fall till fall observerar och registrerar händelseutfall, exempelvis när individen lär sig via egna erfarenheter, något som kan liknas vid upprepade stickprov (jfr Gigerenzer & Hoffrage, 1995). I detta kapitel avser frekvenser helt enkelt numeriska framställningar av antal. Vi kommer inte att diskutera om frekvenserna bör betraktas som absoluta, naturliga, normaliserade eller relativa (för en diskussion se Hoffrage, Gigerenzer, Krauss & Martignon, 2002).

Tabell 1 nedan innehåller två versioner av en översatt beslutsuppgift från Gigerenzer (2002). I den ena versionen är sannolikhetsinformationen uttryckt i procenttal medan den andra versionen baseras på frekvenser. I experiment har denna och liknande uppgifter använts för att undersöka presentationsformatets betydelse för att främja korrekta sannolikhetsbedömningar.

När 63 deltagande studenter vid Handelshögskolan i Stockholm presenterades för information i procent lyckades endast sju studenter att ge det

korrekta svaret 50 %. De övriga 56 studenterna svarade felaktigt; 41 av dem gav svaret 99 %. När 44 andra studenter vid samma högskola bedömde samma information i termer av frekvenser gav 31 det korrekta svaret en av två (d v s 50 %). Således presterade studenterna bättre och förmådde göra korrekta bedömningar när de erhöll sannolikhetsinformation uttryckt i frekvenser.

Resultatet överensstämmer med andra studier (jfr Cosmides & Tooby, 1996; Sedlmeier & Betsch, 2002; Visschers, Meertens, Passchier & de Vries, 2009). Dessa studier påvisar, att när experimentdeltagare exponeras för sannolikheter uttryckta i frekvenser presterar de oftast bättre och begär färre tankefel (d v s deras bedömningar är mer förenliga med slutsatserna som kan dras av normativa principer) än när de får samma upplysningar uttryckta som procenttal. Det finns två huvudsakliga förklaringar till dessa effekter. Den ena handlar om att frekvensformatet återspeglar hur individer tankemässigt registrerar sinnesintryck och erfarenheter i verkliga livet (se t ex Gigerenzer & Hoffrage, 1995; Hoffrage et al., 2002; Gigerenzer, 2005). Den andra förklaringen handlar om att frekvenser tydliggör besluts-

Tabell 1. Ett beslutsproblem där sannolikhetsinformationen presenteras i procenttal respektive frekvenser. Observera att sjukdomen är fiktiv.

Version med sannolikheter i procenttal	Version med sannolikheter i frekvenser
Ett test har uppfunnits för att diagnostisera sjukdomen psylicrapitis, som omkring 1 % av befolkningen har. Testet har god men inte perfekt precision. Om en person lider av psylicrapitis, finns det 99 % sannolikhet att testet visar detta (= positivt testresultat). Om personen inte har sjukdomen, är det 1% sannolikhet för positivt testresultat och personen anses ha sjukdomen. Person P testas och får ett positivt testresultat. Hur stor är sannolikheten att Person P har psylicrapitis? _____ %	Ett test har uppfunnits för att undersöka förekomsten av sjukdomen psylicrapitis. Testet har god men inte perfekt precision. Tänk Dig en befolkning på 100 personer. En av dessa bär på sjukdomen psylicrapitis, vilket testet visar. En av de 99 personer som inte har sjukdomen kommer också att testas positivt. Hur många av de som har testats positivt lider av sjukdomen psylicrapitis? _____ av _____

problemets logiska struktur och därmed gör det enklare för individer att tillgodogöra sig informationen (Sloman, Over, Slovak & Stibel, 2003).

Beslutspsykologisk forskning har också utvecklat tester för att mäta den individuella förmågan att korrekt tolka och tillämpa sannolikheter. Intresset härrör dels från att denna förmåga (på engelska kallad *numeracy*) utgör ett viktigt rekvisit för rationellt beslutsfattande, dels att dagens samhälle i allt högre grad förmedlar olika slags sannolikhetsinformation rörande risk i en rad olika situationer. Dessa kan relatera till allt ifrån väder och medicinska åtgärder till finansiella investeringar och försäkringsbehov. Därmed ställs också förväntningar på att individer ska kunna tillgodogöra sig sådan information och dra korrekta slutsatser (se Gigerenzer, 2002, 2014).

Under årens lopp har flera tester med god tillförlitlighet utvecklats och utnyttjats för att även studera andra individer än universitetsstudenter. Generellt visar dessa studier att allmänheten har varierande förmåga att korrekt tolka och tillämpa sannolikhetsinformation och att högutbildade individer oftast presterar bättre (se t ex Hertwig, Zangerl, Biedert & Margraf, 2008; Lindskog, Kerimi, Winman & Juslin, 2015). Exempelvis fann Lindskog et al. (2015) att knappt hälften av ett representativt urval om 227 svenskar gav det korrekta svaret på följande uppgift: ”Av 1 000 människor i en liten stad är 500 medlemmar i en kör. Av dessa 500 körmedlemmar är 100 män. Av de 500 invånarna som inte är med i en kör är 300 män. Vad är sannolikheten att en slumpmässigt dragen man är medlem i kören?” (Rätt svar är 25 %). Dessa studiers resultat antyder att information om risk bör kommuniceras i presentationsformat som även individer med sämre förståelse för sannolikheter kan tillgodogöra sig.

Det bör också noteras att förmågan att korrekt förstå och tolka sannolikhetsinformation i viss mån även påverkas av individens erfarenhet och expertis. Förvisso finns det vissa typer av experter som är extremt bra på att ge sannolikhetsbedömningar med god precision. Framför allt gäller detta experter som får direkt, frekvent och entydig feedback på sina gjorda bedömningar, såsom meteorologer, poker- och bridgespelare, oddssättare och personer som satsar på oddsspel (Andersson & Nilsson, 2015). Vad gäller prestationen hos övriga experter är den dock oftast nedslående. Psykologiska experiment visar emellertid att exponering av konstant och klar feedback kan

hjälpa individer med begränsad kunskap att korrekt bedöma sannolikheter (jfr Nilsson, Rieskamp & Jenny, 2013).

Sammanfattningsvis målar beslutspsykologiska forskningsrön upp en paradoxal bild av individers förmåga att korrekt tolka och hantera information om risk. Denna förmåga tenderar att vara begränsad då sannolikheter uttrycks som procenttal, medan den oftast är tämligen god då samma information formuleras i termer av frekvenser. Således förefaller förmågan vara avhängig av vilken typ av presentationsformat som används.

Olika format för riskkommunikation

Riskforskning är ett interdisciplinärt forskningsområde som inriktar sig på att undersöka företeelser relaterade till bedömning, hantering och kommunikation av risker. Ett område som har studerats är riskperception, som handlar om hur människor (även experter) uppfattar risk. Omfattande forskning visar att riskperception är ett mångfacetterat begrepp, och flera förklaringsmodeller har med varierande giltighet föreslagits (för en översikt se Sjöberg, 2002). En slutsats av forskningen kring riskperception är att individer upplever risker olika beroende på en rad olika faktorer (se Sjöberg, 2000), något som ställer krav på utformningen av riskkommunikation.

Sambandet mellan risk och sannolikhet medför att riskkommunikation oftast handlar om att uttrycka sannolikhetsinformation. Det finns många arenor där detta kommer till uttryck, däribland väder, politik, hälsa, sport, börser och spel. I huvudsak anges sannolikhetsinformation i något av tre format: Procenttal, frekvenser eller språkliga uttryck. När minst två av dessa kombineras bildas ett hybridformat. Alla format kan sedan presenteras med eller utan visualiseringsstöd, som oftast utgör en grafisk presentation av sannolikhetsinformation. För ett exempel, se figur 1 nedan. Vanligtvis uttrycks sannolikheten för ett visst händelseutfall i procenttal.

Riskkommunikation är sällan entydig. Exempelvis kan en väderprognos som säger att sannolikheten för regn imorgon uppgår till 30 % tolkas på tre olika sätt (Gigerenzer, Hertwig, van den Broek, Fasola & Katsikopoulos, 2005): (1) hur troligt det är att det kommer att regna någonstans i regionen

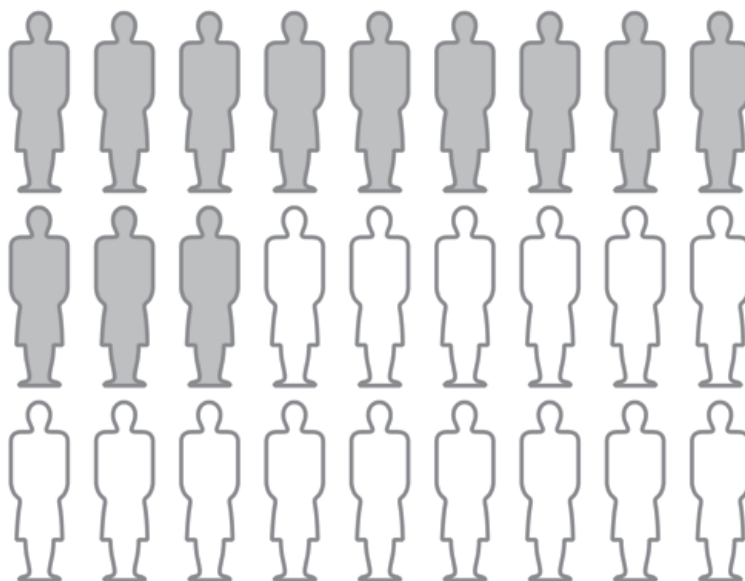
någon gång under en dag som morgondagen, (2) att det väntas komma regn-skurar på tre tiondelar av landytan eller (3) att det kommer att regna under 30 % av de kommande 24 timmarna. Den första tolkningen är den av meteorologer avsedda och således den korrekta.

Inom sjukvården har det visat sig att varken patienter eller läkare till fullo förstår procentuellt uttryckta sannolikheter för olika hälsorisker, varför studier pekar på att detta format bör ersättas av frekvensbaserad riskkommunikation (Gigerenzer, 2002, 2014). Föreställ dig en läkare som ska informera en patient om ett läkemedels tioprocentiga risk att orsaka huvudvärk som biverkning. När läkaren talar i procentuella termer ställs patienten inför motsvarande dilemma som i regnexemplet ovan. Syftar de tio procenten på andelen av alla behandlade patienter? Bör man räkna med att drabbas av huvudvärk var tionde gång man tar medicinen? Eller kommer huvudvärken kanske i genomsnitt att sitta i under 10 % av dagen? Om läkaren i stället berättar, att för tiotal patienter som hen har behandlat med läkemedlet i fråga har en patient någon gång upplevt huvudvärk som biverkning av medicinen, blir det lättare att förstå (Gigerenzer, 2002, 2014). Läkemedlens bipacksedlar i Sverige använder denna typ av frekvensbaserad riskkommunikation.

Vid kommunikation av biverkningsrisker är det ofta bättre att använda siffror, även för de mottagare som har svårt att förstå sannolikhetsinformation (Peters, Hart, Tusler & Fraenkel, 2014). I en aktuell studie av riskkommunikation av läkemedelsbiverkningar förordades ett hybridformat där procentuella risker används tillsammans med en språklig beskrivning. En sådan skulle exempelvis kunna lyda: 14 %, mycket vanligt (Sinayev, Peters, Tusler & Fraenkel, 2015). En kombination av flera presentationsformat kan alltså vara bättre än ett enda.

Den brittiske statistikern David Spiegelhalter har gjort betydande bidrag till forskning om hur riskinformation bör presenteras på bästa sätt (som illustration av hans forskargärnings betydelse kan nämnas att han adlades 2014.) Han argumenterar för ett mångfacetterat arbetssätt när det gäller riskkommunikation. Hans forskargrupp utreder bl a effekterna av att grafiskt visualisera sannolikhetsinformation på olika sätt, ofta med färgglada figurer och kreativa illustrationer (se Spiegelhalter, Pearsson & Short, 2011). För

ett exempel på deras illustrationer, se figur 1.³ En av utgångspunkterna är att de positiva och negativa effekterna som förknippas med en risk måste visualiseras samtidigt för att motverka s k inramningseffekter. En inramningseffekt är konsekvensen av hur ett beslutsproblem uttrycks, exempelvis om tonvikten specifikt läggs vid de positiva eller negativa utfallen (se t ex Kahneman & Tversky, 1984; Kahneman, 2011).



Figur 1. Ett frekvensformat med visualiseringsstöd. Andelens storlek åskådliggörs genom att både täljare (grå) och nämnare (grå + vita) framgår samtidigt av bilden. Ett alternativ till ovanstående figur hade varit att i stället skriva 44 % (avrundat till hela procent). Figuren ovan hade t ex kunnat avse andelen kvinnor i Sverige med eftergymnasial utbildning (SCB, 2015).

Genom att visualisera sannolikhetsinformation i form av frekvenser är det också möjligt att tydliggöra absoluta respektive relativa effekter av riskreducering givet en viss åtgärd. Dessa begrepp missförstås ofta. För att ge ett exempel på hur både den absoluta och relativa riskreduktionen räknas fram går det att utgå från ett scenario där risken för att smittas av en

³ Vi tackar sir David Spiegelhalter och hans kollegor vid universitetet i Cambridge för att de generöst gett oss tillstånd att använda figur 1. För fler exempel på animationer och grafiska illustrationer av riskinformation, se följande webbsida: understandinguncertainty.org.

viss sjukdom kan minskas genom förebyggande medicinering. Genom att beräkna skillnaden mellan proportionen av individer som drabbas av sjukdomen utan att ha fått förebyggande medicin (t ex 41 av 1000 personer) och proportionen av individer som får sjukdomen trots samma medicinering (t ex 32 av 1000 personer) uppgår den absoluta riskreduceringen i exemplet till 9 av 1000 personer eller 0,9 %. Genom att dividera den absoluta riskreduceringen (d v s 9 personer) med proportionen av individer som drabbas av sjukdomen utan behandling (d v s 41 personer) härleds den relativa riskreduceringen (som i exemplet blir $9/41 = 0,22$ eller 22 %). Eftersom det är förknippat med högre värden kommer det relativa riskreduceringsmättet tillsynes att visa att en viss åtgärd kan minska risken för en händelse dramatiskt (Gigerenzer, 2002).

Följande exempel visar hur relativ risk kan leda till missuppfattningar. Sannolikheten för att bli miljonär genom att köpa en trisslott är en på miljonen (Svenska Spel, 2015). En liknande beräkning som ovan visar då att den som köper två trisslotter istället för en ökar sin relativa chans till en miljonvinst med 100 % (d v s från en på miljonen till två på miljonen). Den absoluta chansen ökar emellertid endast med 0,0001 %. Den som tänker ”om jag köper en lott till så dubblar jag min chans till en miljonvinst” (d v s relativ chans) borde förmodligen istället tänka ”om jag köper en lott till så ökar jag min chans till en miljonvinst med en på miljonen” (d v s absolut chans).

Ett alternativ till de procent- och frekvensbaserade uttrycken är att uttrycka risk språkligt. I vardagligt tal skattar vi gärna risken för att en viss händelse ska inträffa med kvalitativa uttryck såsom ”det är liten risk att missa från detta avstånd” och ”det är mycket stor chans att min investering går hem”. Ett snarlikt presentationsformat används också av vissa politiska organisationer och återfinns bl a i FN:s klimatpanels rapporter om klimatförändringar och dess miljömässiga effekter. En fördel med kvalitativa sannolikhetsuttryck är att de är enkla att tillämpa. Emellertid är formatet förknippat med flertalet begränsningar. En uppenbar sådan är att de kvalitativa uttrycken har varierande betydelse olika människor emellan och att språkförbistringar därför lätt kan uppstå. Omfattande forskning visar på stora skillnader mellan människor när det gäller att översätta kvalitativa sanno-

likhetsuttryck till kvantitativa sannolikhetsmått och vice versa (jfr Visschers et al., 2009). Exempelvis är tolkningen av de kvalitativa sannolikhetsuttrycken i FN:s klimatpanel inte entydig (jfr Budescu, Broomell & Por, 2009). Risk inom underrättelsearbete förmedlas ofta i språkliga presentationsformat, som ofta är behäftade med brister, särskilt när organisationerna själva sätter ord på sannolikheter för olika utfall. För att ett renodlat språkligt riskpresentationsformat ska fungera måste det tas fram induktivt genom att utgå från vanliga människors spontana bedömningar (Ho, Budescu, Dhimi & Mandel, under tryckning).

Dessa nedslag i forskningen kring riskkommunikation påvisar att presentationsformatet har stor betydelse för mottagarnas förståelse. Numeriska format är generellt mer ändamålsenliga än språkliga. Samtidigt tyder förekomsten av s k hybridformat på att det inte går att identifiera ett enskilt optimalt format. De två empiriska studier som följer bekräftar denna mer dynamiska bild av presentationsformatets roll vid riskkommunikation.

Kan frekvensformat leda till bättre riskbedömningar i ekonomiska beslutsmiljöer?

Litteraturöversikten ovan antyder att individer lättare kan tillgodogöra sig sannolikhetsinformation när den presenteras i frekvensformat. Generellt har detta format visat sig framgångsrikt när det gäller att kommunicera risker angående hälsa, medicin och trafik. En aktuell analys av två decenniers forskning kring naturliga frekvenser noterar att få empiriska studier om formatets verkningsgrad har genomförts i andra slags beslutsmiljöer (McDowell & Jacobs, 2015). Därför är det befogat att undersöka, huruvida frekvensformatet också är användbart när det gäller att hjälpa individer att bättre förstå sannolikhetsinformation om risk i ekonomiska beslutsmiljöer. Denna ansats är i linje med en beteendekonomisk forskningsinriktning som hävdar, att en s k välvillig och enkel omstrukturering av beslutsinformation kan bidra till, att allmänheten fattar bättre beslut angående såväl ekonomi som hälsa (Thaler & Sunstein, 2008). Denna inriktning är också utgångspunkten för

verksamheten hos den brittiska organisationen Behavioural Insights Team (BIT), som sedan år 2010 studerar hur den offentliga sektorn och politiska åtgärder kan göras mer effektiva med hjälp av enkla beteendemässiga interventioner⁴.

Nedan redogörs för resultaten av två explorativa studier om effekterna av att ge individer riskinformation i form av frekvenser. De två undersökta miljöerna avser utvärdering av fonder respektive satsningar på sportspel med odds. Den ena studien använder ett renodlat frekvensformat medan den andra tillämpar ett frekvensformat med visualiseringsstöd.

Svårt att bedöma fonders risknivåer – även med hjälp av frekvenser

Sedan 1980-talet har flera s k UCITS-direktiv⁵ syftat till att reglera den europeiska fondmarknaden. Under senare år har EU successivt utökat och fördjupat detta regleringsarbete i och med sitt femte UCITS-direktiv. Från EU-håll hade bl a noterats att konsumentskyddet vid fondinvesteringar skilde sig avsevärt mellan medlemsländerna, varför mer harmonisering ansågs önskvärd. Ett av inslagen i EU-direktiven är ett krav på att värdepappersfonders avkastnings- och riskprofiler ska göras tillgängliga och begripliga för konsumenterna. Dessa direktiv har bl a införlivats i svensk lag.

Specifika krav har även kommit att ställas på utformningen av fonders faktablad. Där ingår ett krav på att en s k syntetisk risk- och avkastningsindikator ska användas. Denna indikator kallas för SRRI-skalan (efter vad som på engelska benämns Synthetic Risk and Reward Indicator) och utgörs av en sjugradig grafisk skala av Likerttyp, där risk likställs med den veckovisa volatiliteten i en fonds värde. Volatilitet är ett mått för spridningen i ett värdepappers avkastning, där hög volatilitet motsvarar hög variation. Varje steg på SRRI-skalan motsvaras av ett förutbestämt volatilitetsintervall, som sträcker sig från lågt till högt. Vid tidpunkten i fråga var värdepappers volatilitet väl känt som ett svårförståeligt begrepp, både bland experter och lekmän (Weber, Siebenmorgen & Weber, 2005; Goldstein & Taleb, 2007).

⁴ för mer information se webbsidan <http://www.behaviouralinsights.co.uk>.

⁵ UCITS är en förkortning för engelskans Undertakings for the Collective Investment In Transferable Securities. UCITS-direktiven syftar således på värdepappersfonder.

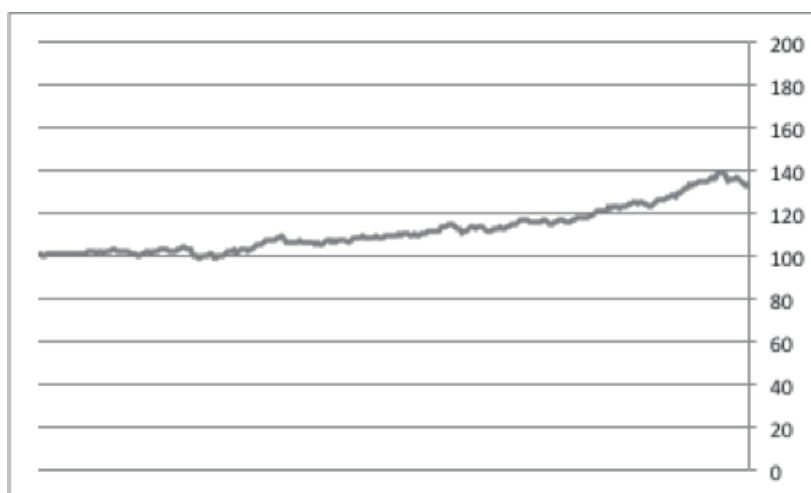
Via två omfattande undersökningar (European Commission, 2009, 2015) konstaterade EU därför att en värdepappersfonds risknivå lämpligen borde operationaliseras med SRRI-skalan.

Det är lätt att förstå ambitionen att göra volatilitet begriplig med en jämförelsevis okomplicerad skala. Samtidigt finns det metodologiska och praktiska skäl att också utreda alternativa tillvägagångssätt. SRRI-skalan åstadkommer t ex ingen egentlig spridning inom en och samma värdepappersfondsklass. När det gäller aktiefonder visar vår genomgång nedan att ungefär hälften av alla aktiefonder som finns på marknaden erhåller exakt samma risknivå: sex på en sjugradig skala. Dessutom strider tron på ett enda renodlat presentationsformat av riskinformation mot den mångfacetterade bild av formatets betydelse vid riskkommunikation som framgår av ovan nämnda litteraturöversikt.

Inspirerade av dessa forskningsrön frågade vi oss därför om fonders risk skulle uppfattas annorlunda om riskinformationen även presenterades i form av frekvenser. En annan fråga gällde huruvida individer på basis av endast grundläggande fondinformation skulle göra bedömningar som överensstämde med samma fonders absoluta risknivåer. Den grundläggande informationen bestod av en graf över fondens prisutveckling tillsammans med risk- och avkastningsmått i form av fondvärdets standardavvikelse, fondens Sharpekvot och betavärde (för en relaterad diskussion av relationen mellan risk och avkastning se t ex Sharpe, 1964).⁶

För att besvara dessa frågor genomförde vi under hösten 2015 ett web-baserat experiment med 56 handelshögskolestudenter (varav 22 kvinnor), som erhöll uppgiften att skatta risknivåerna för sju fonder. Bedömningsuppgifterna konstruerades i enlighet med s k representativ undersökningsdesign (Brunswik, 1955). Närmare bestämt insamlades data om de 3 060 fonder som fanns på den svenska marknaden. Fonderna kategoriserades utifrån sin respektive risknivå enligt SRRI-skalan och rangordnades sedan utifrån kapital under förvaltning. Därefter utvaldes de största fonderna på respektive risknivå. Deras dagliga stängningskurser under den gångna femårsperioden dokumenterades och indexerades (där 1 juli 2010 = index 100).

6 Sharpekvot är ett mått på riskjusterad avkastning. Betavärdet är ett mått på ett värdepappers marknadsrisk (d v s dess systematiska, icke-diversifierbara risk). Betavärdet beskriver hur volatilt ett värdepapper är jämfört med ett referensindex baserat på marknadsportföljen.



Standardavvikelse (5 år): 3,83 %

Sharpe Ratio (3 år): 1,77

Beta: 0,9

Figur 2. Ett exempel på den generella information som alla deltagare fick ta del av i sina bedömningsuppgifter. Denna figur avser en fond med en risknivå på 3 enligt SRRI-skalan. Grafen avser ett index över dess värdeutveckling under de gångna fem åren.

Fonderna anonymiserades och indexgrafer över deras värdeutveckling togs fram. Graferna kompletterades med respektive fonds senast dokumenterade standardavvikelse, Sharpekvot och betavärde.⁷

Sedan konstruerades frekvensformatet genom att fondernas värdeförändringar per vecka beräknades och sedan kategoriserades i olika procentintervall. Avslutningsvis beräknades antalet veckor i varje sådant intervall under de gångna fem åren (d v s 260 veckor). Frekvenserna presenterades i en punktlista enligt nedanstående struktur (ånyo avser exemplet en fond med en risknivå på 3 enligt SRRI-skalan).

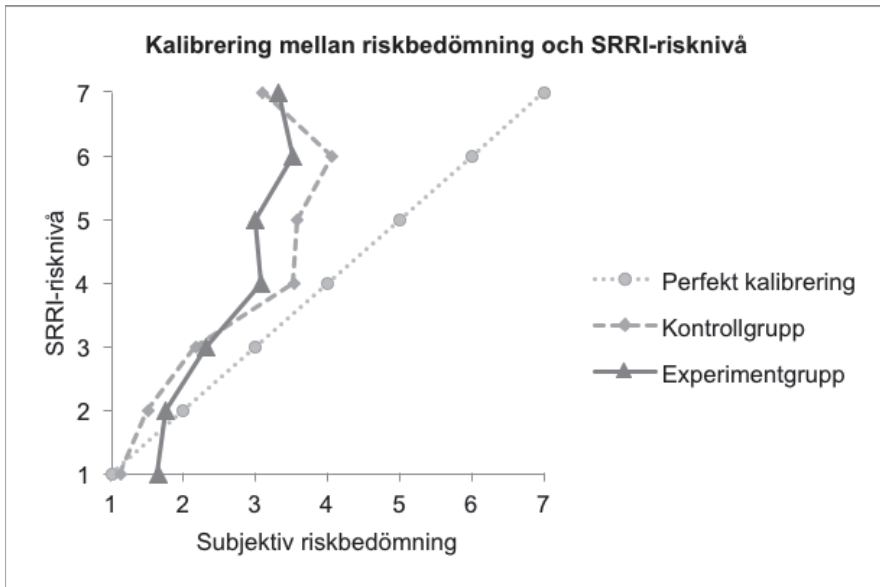
⁷ Inhämtades via <http://www.morningstar.se>.

- 10 av 260 veckor har dess värde ökat med 0,15 – 0,25 %
- 154 av 260 veckor har dess värde ökat med mindre än 0,15 %
- 6 av 260 veckor har dess värde varit helt oförändrat
- 83 av 260 veckor har dess värde minskat med mindre än 0,15 %
- 7 av 260 veckor har dess värde minskat med 0,15 – 0,25 %

Studenterna delades slumpmässigt in i två deltagargrupper med två olika slags presentationsformat. Experimentgruppen med 25 deltagare gavs tillgång till både den generella informationen och frekvensinformationen i samma format som i punktlistan ovan. Kontrollgruppen med 31 deltagare erhöll endast den generella informationen, d v s de fick inte ta del av frekvenserna. Alla deltagare ombads att bedöma respektive fonds risknivå på en sjugradig skala, där 1 avsåg ”mycket liten risk” och 7 motsvarades av ”mycket hög risk”.

Som framgår av figur 3 var de subjektiva riskbedömningarna för de två deltagargrupperna överlag väl kalibrerade med fondernas absoluta risk så länge denna var jämförelsevis låg (d v s på risknivå 1 – 4 enligt SRRI-skalan). Med kalibrering avses i vilken grad respondenternas bedömningar stämde överens med den normativa utgångspunkten (d v s volatiliteten utifrån SRRI-skalan). Perfekt kalibrering motsvarar exakt överensstämmelse. Oavsett presentationsformat var det dock svårare för deltagarna att åtskilja fondernas risknivåer när volatiliteten ökade. Den experimentella manipulationen att även använda ett frekvensformat kunde inte stävja denna tendens. Notabelt är att de genomsnittliga subjektiva riskbedömningarna för de två deltagargrupperna varierade mellan 1 och 4 på den subjektiva svarsskalan, även för fonder som hade risknivåer på 5 – 7 enligt SRRI-skalan. Således föreföll deltagarna ha svårigheter för att bedöma att fonder med faktisk hög grad av volatilitet är riskfyllda.

Utifrån denna studie dras två slutsatser. Den ena slutsatsen är att individer har svårt för att värdera fondrisk så att den överensstämmer med fondens faktiska risknivå när volatiliteten är hög (d v s risknivå 5 – 7 enligt SRRI-skalan). Eftersom aktiefonder kännetecknas av relativt hög volatilitet kan privatsparare därför uppleva dem som svåra att bedöma. Därför kan SRRI-skalan tänkas utgöra ett möjligt stöd, och EU-initiativet förefaller



Figur 3. Genomsnittliga riskbedömningar per risknivå enligt SRRI-skalan avseende de två deltagargrupperna. Den subjektiva riskbedömningen varierade på en sjugradig skala där 1 avsåg "mycket liten risk" och 7 "mycket hög risk".

befogat ur ett konsumentskyddsperspektiv. Ett problem som tillstöter är att SRRI-skalan har svårt att åtskilja aktiefonder (eftersom hälften av alla svenska aktiefonder har en SRRI-risknivå på 6), vilket rimligtvis minskar SRRI-skalans ändamålsenlighet för denna fondtyp. För att få högre spridning kunde volatilitetsintervallen på vilka SRRI baseras i stället ha anpassats utifrån vilken sorts fond som avsågs.

Den andra slutsatsen är att renodlade frekvenser inte tycks utgöra något universellt presentationsformat som är lika effektivt för alla beslutsmiljöer och för alla typer av bedömningar (givet experimentets utnyttjade design). Emellertid antyder den explorativa studien ett behov av att fortsättningsvis undersöka effekterna av alternativa presentationsformat avseende fondrisk empiriskt. Framtida studier bör även analysera resultaten i ljuset av deltagarnas varierande erfarenhet av att ta del av fondinformation. Det vore också motiverat att rekrytera undersökningsslagare utanför den akademis-

ka världen för att skapa en mer representativ urvalsgrupp.

I nästa studie gick vi vidare med att studera frekvensformatet i en annan men relaterad ekonomisk beslutsmiljö. Valet föll på sportspel. För den oin-
vigde läsaren kan börser och spelmarknader tyckas vara olika. Faktum är
dock att vadslagning är en aktivitet som på ett föredömligt sätt fångar upp
de villkor som antas prägla finansiella marknader. Spel anses faktiskt vara
en bättre arena än aktiemarknaden när det gäller att studera vissa typer av
ekonomiska beteenden eftersom spelare får snabbare och mer tillförlitlig
återkoppling på sina investeringar än många börsspekulanter (Andersson,
2007). Vi kom att betrakta nästa studie som ett tillfälle att fortsätta utreda
frekvensformatets effektivitet vid sannolikhetsbedömningar. Vi höll fast vid
frekvensformatet, men kompletterade sedan frekvensmättet med ett visuellt
stöd.

Ett presentationsformat som kan få spelkonsumenter att spela smartare

Sportspel med odds är populära. Med denna typ av spel avses att en individ
slår vad med ett spelbolag om att en viss sporthändelse kommer att inträffa,
t ex att Sverige vinner fotbolls-EM 2016. Ifall sporthändelsen inträffar och
sportspelet alltså realiserar kommer spelbolaget att ge en utdelning, som
beräknas av det satsade beloppet multiplicerat med ett odds uttryckt i deci-
maler (som i exemplet uppgår till cirka 70 gånger insatsen).⁸ Förutom att
ange storleken på den utdelning som förväntas i det fall sportspelet real-
iserar indikerar decimalodds också hur sannolikt spelbolaget bedömer att
utfallet i fråga är. Generellt gäller att ju högre ett decimalodds är desto högre
blir utdelningen, men desto mindre sannolikt är det utfall som sportspelet
avser.

Under 2013 satsade svenska folket sammanlagt 2 824 miljoner kr på
sportspel med odds (Lotteriinspektionen, 2014). För enkelhetens skull kallar
vi härnäst denna spelform för sportspel. Idag erbjuds spelsugna konsu-
menter ett rikligt utbud av sportspel via spelbutiker och internet. Generellt

⁸ Odds kan också uttryckas i kvoter där täljaren utgör den vinst som kommer att utbetalas förutom insatsen. Det finns också s k amerikanska odds, där ett positivt värde visar utdelningen givet en insats om 100 valutaenheter respektive ett negativt värde beskriver det belopp som måste satsas för att nå en utdelning om 100 valutaenheter. I allmänhet anges odds på den svenska spelmarknaden med decimaler.

kan spelkonsumenterna välja mellan att satsa pengar på singelspel eller kombinationsspel, t ex Oddset Lången hos Svenska Spel. Med singelspel avses en satsning på en enda sporthändelse, som att ligamatchen Barcelona – Villareal slutar med en hemmaseger till oddset 1,24. Kombinationsspel (som även kallas multipelspel) innebär att satsningen avser flera sporthändelser och att de individuella oddsen för dessa händelser multipliceras. För utdelning krävs att samtliga händelser inträffar enligt de satsade utfallen. Exempelvis kan spelkonsumenten spela på hemmasegrar i matcherna Barcelona – Villareal, Chelsea – Manchester City och Juventus – Milan. Anta att oddsen för nämnda utfall är 1,24, 1,91 respektive 1,40. Genom multiplicering av dessa värden erhålls totaloddset 3,32. I det fall alla tre matcherna slutar med hemmasegrar kommer en satsad hundralapp på det fiktiva kombinationsspelet att ge en vinst om 232 kr (d v s exklusive insatsen). Givetvis förloras insatsen om någon av de tre matcherna skulle sluta med ett annat utfall.

Enligt uppgifter från ett svenskt spelbolag är kombinationsspel vanligare än spel på singlar, och spel på tripplar med tre sporthändelser är mest populärt (Nilsson & Andersson, 2010). En naturlig förklaring är att kombinationsspel oftast involverar högre potentiella vinster i och med att oddsen multipliceras.⁹ En annan förklaring bygger på beslutspsykologiska forskningsrön, som visar att individer på grund av tankefel tenderar att överskatta sannolikheten för att flera händelser kommer att inträffa samtidigt (se t ex Nilsson, Winman, Juslin & Hansson, 2009). Tankefelet beror på svårigheter att korrekt integrera sannolikhetsinformation. Ett av Vetenskapsrådet finansierat forskningsprojekt visade att sportspelskonsumenter också är offer för denna tendens, något som medför att de bortser från faktumet att sannolikheten för utdelning minskar ju fler sporthändelser som adderas på en spelkupong (Andersson & Nilsson, 2014; Nilsson & Andersson, 2010).

Det bör noteras att spelkonsumenter generellt har god förmåga att korrekt tolka den sannolikhetsinformation som ett odds implicerar (Andersson & Nilsson, 2015). Det finns dock belägg för att sportspelskonsumenter har

9 Detta kan illustreras av det ovan nämnda fiktiva kombinationsspelet där den förväntade vinsten blev 232 kr. Ett alternativ vore att satsa på tre olika singelspel som var och en avsåg hemmaseger i de tre matcherna. En satsning om 100 kr på varje singelspel skulle då ge en förväntad vinst om 155 kr ($= 1,24 * 100 + 1,91 * 100 + 1,40 * 100 - 300$). Förvisso kan den förväntade vinsten bli lägre, men satsningar på singelspel har fördelen att de ger utdelning även om bara en enskilda sporthändelse skulle inträffa enligt förväntan.

starka preferenser för kombinationsspel även när de har möjlighet att fritt välja ett singelspel med identiska odds (Andersson & Nilsson, 2014). Denna preferens är något paradoxal eftersom beräkningar antyder att singelspel kan ha lite högre sannolikhet att realiseras än kombinationsspel trots att spelen har samma odds. En förklaring är spelbolaget kan ha olika marginaler för singelspel respektive kombinationsspel.¹⁰ Spelkonsumenternas ekonomiska konsekvens av detta tankefel kan inte uppskattas exakt, men den torde vara betydande. Det finns dessutom tecken på att spelbolag systematiskt väljer att fokusera sin marknadsföring på kombinationsspel (Newall, 2015).

Ur ett konsumentperspektiv kan det diskuteras huruvida spelbolag bör vidta åtgärder för att hjälpa spelkonsumenter att undvika sådana tankefel vid satsningar på kombinationsspel. Exempelvis skulle ett spelbolag, i anslutning till de erbjudna sportspelen, kunna upplysa om oddsens underliggande sannolikheter och hur vinstchansen för kombinationsspel reduceras ju fler sporthändelser som ingår på en satsad sportspelskupong. Detta skulle kunna ske genom frekvensformat med visualiseringsstöd, såsom illustrerats i figur 1 ovan. Tentativt skulle ett sådant tillvägagångssätt för riskkommunikation kunna underlätta för spelkonsumenter att utvärdera odds och spel på olika utfall.

Inspirerade av Spiegelhalters forskning om riskkommunikation (se ovan) och med hjälp av två kandidatuppsatsstudenter vid Handelshögskolan i Stockholm genomförde vi ett webbaserat experiment. Experimentet syftade till att undersöka om tillgång till visualisering av oddsens underliggande sannolikheter i termer av frekvenser kunde reducera spelkonsumenters preferens för kombinationsspel. Via internetforum för fotbollsfans rekryterades 73 spelkonsumenter (varav 66 män). Den skeva könsfördelningen var väntad med tanke på att spelande på sportspel är mer förekommande bland män (Statens folkhälsoinstitut, 2010). Deltagarnas genomsnittliga ålder och spel erfarenhet uppgick till 23,4 respektive 3,5 år. Deras insats per spel varierade mellan 20 kr och 1000 kr. En övervägande majoritet av deltagarna spelade varje vecka och satsade på kombinationsspel.

Det webbaserade experimentet omfattade ett frågeformulär som bad

¹⁰ Anledningen är att de enskilda oddsen kommer att multipliceras vid satsningar på kombinationsspel. Varje odds avspeglar spelbolagets bedömning av sannolikheten för ett visst framtidsutfall inklusive bolagets vinstmarginal. Därför leder ett kombinationsspel allt annat lika till en något lägre vinstchans givet identiska odds som vid ett singelspel, till följd av att spelbolagets sammanlagda marginal för kombinationsspelsvadet är högre.

deltagarna att lösa ett antal bedömnings- och beslutsuppgifter som gällde sportspel. Två uppgifter instruerade deltagarna att välja mellan två fiktiva spelkuponger med närapå identiska odds. Layouten på spelkupongerna följde den som ett stort spelbolag använder sig av på sin webbsida. Deltagarna ombads att föreställa sig att spelkupongerna hade konstruerats av ett spelbolag utifrån de sporthändelser på vilka bolagets spelkunder hade satsat. I den ena uppgiften ställdes de inför valet mellan ett singelspel till oddset 11,20 och ett kombinationsspel omfattande tre fotbollsmatcher (d v s en trippel) till totaloddset 11,15. Figur 4 skildrar denna uppgift. Den andra uppgiften rörde valet mellan ett singelspel till oddset 6,05 och ett kombinationsspel omfattande fyra fotbollsmatcher (d v s en fyrling) till totaloddset 6,09. För båda uppgifterna erhöll deltagarna detaljer om vilka lag som var involverade i de berörda matcherna.¹¹

Barcelona - Real Sociedad Full tid Real Sociedad 11.20	Barcelona - Valencia Full tid Oavgjort 4.15
Singel Odds 11.20	Villareal - Elche Full tid Villareal 1.25
	Celta Vigo - Sevilla Full tid Sevilla 2.15
	Trippel Total odds 11.15

Figur 4. Denna figur visar en av de två beslutsuppgifter som användes i det webbaserade experimentet. Som synes omfattar uppgiften valet mellan ett singelspel (som här avser det mindre troliga utfallet att Real Sociedad vinner) och ett kombinationsspel (som här avser ett oavgjort resultat kombinerat med en hemmaseger för Villareal och en bortaseger för Sevilla).

Deltagarna fördelades slumpmässigt till två olika versioner av frågeformuläret. Den ena versionen innehöll textmässig och grafisk information om att odds dels indikerar storleken på utdelningen som kan erhållas i det fall satsningen på ett sportspel går hem, dels sannolikheten för att en sporthän-

¹¹ För detaljer om övriga uppgifter se Jacob och Enhav (2015). Det bör noteras att vi har reviderat dataanalyserna.

delse kommer att inträffa eller att ett sportspel kommer att realiseras. De grafiska upplysningarna var konstruerade utifrån forskningsresultat inom riskkommunikation (jfr Spiegelhalter et al., 2011). Figur 5 illustrerar ett exempel på det visualiseringsstöd som presenterades för de 35 deltagare som erhöll denna version av frågeformuläret. Dessutom blev dessa deltagare informerade om hur odds integreras vid kombinationsspel och hur den potentiella utdelningen successivt stiger medan chansen att den inträffar sjunker drastiskt. Dessa deltagare fick alltså reda på att de gråa (vita) rutorna i visualiseringsstödet avsåg frekvensen av framgångsrika (misslyckade) satsningar. Den andra versionen av frågeformuläret saknade alla förklarande detaljer om odds. De 38 deltagarna som tilldelades denna version fick alltså endast ta del av uppgifterna som de skulle lösa (t ex beslutsuppgiften som visas av figur 4).

Webbexperimentet gav förväntade resultat. Utifrån ovan redovisade forskningsrön predicerade vi att visualiseringsstödet skulle leda till att preferensen för kombinationsspel skulle försvagas. Anledningen var att denna information skulle hjälpa deltagarna att förstå dels hur troligt det var att ett spel med ett visst odds skulle ge utdelning, dels hur odds integrerades vid kombinationsspel. Cirka 57 % av de informerade deltagarna valde singelspelet, oavsett om det alternativa kombinationsspelet omfattade tre eller fyra matcher. För deltagargruppen utan visualiseringsstöd valde cirka 80 % de två kombinationsspelen. Statistiska tester påvisade signifikanta effekter (d v s χ^2 -värden = 9,06 respektive 11,72 och $p < 0,001$).¹² Slutsatsen är alltså att frekvensformat i kombination med visualiseringsstöd kan påverka spelkonsumenters beslut i positiv riktning.

Förvisso har webbexperimentet begränsningar. En sådan är att deltagarna gjorde val utan reella incitament och konsekvenser. Om spelkupongerna exempelvis hade omfattat faktiska monetära insatser och deltagarna fått behålla de valda kupongerna hade det observerade beslutsbeteendet möjligen varit annorlunda. Dock ska betydelsen av prestationsbaserade belöningar i ekonomiska experiment inte överskattas (jfr Camerer & Hogarth, 1999). En annan begränsning rör de två beslutsuppgifterna. I enlighet med idén om

12 Det bör noteras att deltagarnas val var orelaterat till den typ av spelkuponger som de uppgav att de vanligen satsade pengar på i verkliga livet. Förutom att välja spelkupong skulle deltagarna också ange storleken på det belopp som de skulle vilja satsa på den valda kupongen. Det fanns inga skillnader i belopp.

att underlätta för individer att korrekt tolka sådan information. Frekvensformat är dock ingen garanti för ökad förståelse, något som också visas av en av våra explorativa studier. När nämnda format kombineras med visualiseringsstöd kan individer emellertid få det lättare att korrekt tolka information om risk och fatta bättre beslut, något som också illustrerades av vår andra studie.

Förvisso bör viss försiktighet iakttas när det gäller att generalisera resultaten av våra studier. Vi hävdar att de ändå påvisar potentialen med att förändra presentationsformat av sannolikhetsinformation i ekonomiska beslutsmiljöer. Samtidigt vill vi ånyo betona att riskkommunikation är en komplex fråga, något som också antyds av de skilda resultaten av våra studier gällande effekterna av presentationsformat. De skilda resultaten torde bero på flera förklaringar. Exempelvis kan presentationsformatet inte nödvändigtvis ha samma betydelse vid bedömningar som vid val av olika beslutsalternativ. Dessutom kan deltagare med olika grader av kunskap reagera olika på presentationsformat. Som ovan beskrivits omfattade den första studien fondriskbedömningar av studenter medan den andra handlade om faktiska val av spelkuponger gjorda av erfarna spelkonsumenter. Givetvis krävs fler empiriska studier för att utreda giltigheten i dessa två tentativa förklaringar, något som vi planerar att genomföra. Således behövs ytterligare forskning om presentationsformat vid riskkommunikation.

Till alla intressenter som är inbegripna i att utforma riskkommunikation, vill vi ge rådet att sträva efter att successivt fördjupa den egna förståelsen för frågans dynamik och komplexitet. Vägen framåt bör vara att förstå mottagarna av riskinformationen ännu bättre. Här spelar den ekonomisk-psykologiska forskningen en viktig roll. Vi tror att akademiska, privata och samhällsliga intressen sammanfaller på ett sådant sätt att samtliga parter skulle vinna på att förbättra möjligheterna till ett ömsesidigt kunskapsutbyte kring hur människor bedömer sannolikhetsinformation om risk i olika beslutsmiljöer.

REFERENSER

- Almqvist, G. (2016). Om risk och osäkerhet. I R. Wahlund (Red.), *Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, P. (2007). Är oddssättare tillförlitliga? En analys av precisionen hos oddsen i fotbolls-VM. *Ekonomisk Debatt*, 35, 42-54.
- Andersson, P. & Nilsson, H. (2014). Den paradoxala spelkonsumenten? Om påverkan vid satsningar på sportspel med odds. I M. Söderlund (Red.) *Marknadsföring och påverkan på konsumenten*, 211-230. Stockholm: Studentlitteratur.
- Andersson, P. & Nilsson, H. (2015). Do Bettors Correctly Perceive Odds? Three Studies of How Bettors Interpret Betting Odds as Probabilistic Information. *Journal of Behavioral Decision Making*, 28 (4), 331-346.
- Brunswik, E. (1955). Representative design and probabilistic theory in a functional psychology. *Psychological Review*, 62, 193-217.
- Budescu, D., Broomell, S. & Por, H.-H. (2009). Improving Communication of Uncertainty in the Reports of the Intergovernmental Panel on Climate Change. *Psychological Science*, 20, 299-308.
- Camerer, C. F. & Hogarth, R. M. (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19, 7-42.
- Cosmides, L. & Tooby, J. (1996). Are humans good intuitive statisticians after all? Rethinking some conclusions from the literature on judgment under uncertainty. *Cognition* 1, 1-73.
- European Commission (2009). *UCITS Disclosure Testing Research Report*.
- European Commission (2015). *Consumer testing study of the possible new format and content for retail disclosures of packaged retail and insurance-based investment products*.
- Fiedler, K. & von Sydow, M. (2015). *Heuristics and biases: Beyond Tversky and Kahneman's (1974) judgment under uncertainty*. London: Sage.
- Gigerenzer, G. (2002). *Reckoning with risks: Learning to live with uncertainty*. London: Penguin.
- Gigerenzer, G. (2005). I think, therefore I err. *Social Research*, 72, 1-24.
- Gigerenzer, G. (2014). *Risk Savvy: How To Make Good Decisions*. New York: Viking.

- Gigerenzer, G., Hertwig, R., van den Broek, E., Fasola, B. & Katsikopoulos, K. (2005). A 30% Chance of Rain Tomorrow: How Does the Public Understand Probabilistic Weather Forecasts? *Risk Analysis: An International Journal*, 25, 623-629.
- Gigerenzer, G. & Hoffrage, U. (1995). How to improve Bayesian reasoning without instruction: Frequency formats. *Psychological Review*, 102, 684-704.
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Goldstein, D. G. & Taleb, N. N. (2007). We don't quite know what we are talking about when we talk about volatility. *Journal of Portfolio Management*, 33 (4), 84-86.
- Hertwig, R., Zangerl, M. A., Biedert, E. & Margraf, J. (2008). The Public's Probabilistic Numeracy: How Tasks, Education and Exposure to Games of Chance Shape It. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 457-470.
- Ho, E., Budescu, D., Dhimi, M. K. & Mandel, D. R. (Under tryckning). On the effective communication of uncertainty: Lessons from the climate change and intelligence analysis domains. *Behavioral Science & Policy*.
- Hoffrage, U., Gigerenzer, G., Krauss, S. & Martignon, L. (2002). Representation facilitates reasoning: what natural frequencies are and what they are not. *Cognition*, 84, 343-352.
- Jacob, A. & Enhav, E. (2015). *Har information en inverkan på spelkonsumenter? En empirisk studie om hur informationsformat kring odds påverkar spelkonsumenters beslutsfattningsprocess*. (Opublicerad kandidatuppsats). Handelshögskolan i Stockholm, Center for Retailing.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Allen Lane.
- Kahneman, D., Slovic, P. & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.
- Lindskog, M., Kerimi, N., Winman, A. & Juslin, P. (2015). A Swedish validation of the Berlin Numeracy Test. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56: 132-139.
- Lotteriinspektionen (2014). *Den svenska spelmarknaden i siffror 2013*. Strängnäs, Sverige.
- McDowell, M. & Jacobs, P. (2015). *Twenty years of natural frequencies: A systematic review and meta-analysis of the effect of natural frequencies on Bayesian reasoning*. Presentation vid SPUDM 25 [Subjective Probability, Utility and Decision Making Conference], Budapest, Ungern.
- Newall, P. W. S. (2015). How bookies make your money. *Judgment and Decision Making*, 10 (3), 225-231.

- Nilsson, H. & Andersson, P. (2010). Making the seemingly impossible appear possible: Effects of conjunction fallacies in evaluations of bets on football games. *Journal of Economic Psychology*, 31 (2): 172-180.
- Nilsson, H. & Rieskamp, J. M. (2013). Exploring the overestimation of conjunctive probabilities. *Frontiers in Psychology*, 4, 101.
- Nilsson, H., Winman, A., Juslin, P. & Hansson, P. (2009). Linda is not a bearded lady: Configural weighting and adding as the cause of extension errors. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138 (4), 517-534.
- Peters, E., Hart, P. S., Tusler, M. & Fraenkel, L. (2014). Numbers matter to informed patient choices: a randomized design across age and numeracy levels. *Medical Decision Making*, 34 (4), 430-442.
- SCB (2015). *Utbildningsstatistisk årsbok 2015*.
- Sedlmeier, P. & Betsch, T. (2002). *Etc.: Frequency Processing and Cognition*. Oxford: Oxford University Press.
- Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of finance*, 19 (3), 425-442.
- Sinayev, A., Peters, E., Tusler, M. & Fraenkel, L. (2015). Presenting numeric information with percentages and descriptive risk labels: A randomized trial. *Medical Decision Making*, 35 (8), 937-947.
- Sjöberg, L. (2000). Factors in risk perception. *Risk Analysis*, 20 (1): 1-11.
- Sjöberg, L. (2002). Risk, politik och näringsliv. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*.
- Slooman, S. A., Over, D., Slovak, L. & Stibel, J. M. (2003). Frequency illusions and other fallacies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 296-309.
- Spiegelhalter, D., Pearson, M. & Short, I. (2011). Visualizing uncertainty about the future. *Science*, 333 (5), 1393-1401.
- Statens Folkhälsoinstitut (2010). *Spel om pengar och spelproblem i Sverige 2008/2009. Rapport nr 3 i SWELOGS-programmet*. Östersund, Sverige.
- Svensk Golf (2015, 11 maj). *HIO - Så stor är din chans att lyckas*. Hämtad 30 november 2015 på www.svenskgolf.se/artiklar/spela/20150511/historiskt-hio-hur-stor-ar-chansen-att-du-lyckas.
- Svenska Spel (2015). *Triss A121*. Hämtad 9 december 2015 på www.svenskaspel.se/img/pdf/Triss%2030%20kr-20151103.pdf.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.

- Weber, E. U., Siebenmorgen, N. & Weber, M. (2005). Communicating Asset Risk: How Name Recognition and the Format of Historic Volatility Information Affect Risk Perception and Investment Decisions. *Risk Analysis*, 25 (3), 597-610.
- Visschers, V. H. M., Meertens, R. M., Passchier, W. W. F. & de Vries, N. N. K. (2009). Probability Information in Risk Communication: A Review of the Research Literature. *Risk Analysis*, 29 (2), 267-287.

Anseenderisker

Anseenderisker och dataskydd¹

RICHARD WAHLUND, DANIEL DELLHAM,
DAVID ÅBERG & ERIK LAKOMAA

Anseenderisker och dess konsekvenser

Arthur Andersen LLP var en av världens fem största revisionsbyråer tillsammans med PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young och KPMG. År 2002 lämnade företaget frivilligt in sin revisionslicens efter att ha befunnits skyldig till kriminellt agerande i samband med att man reviderade företaget Enron, ett stort globalt företag som året innan hade gått i konkurs under, även det, uppmärksammade former efter förlorat anseende. Trots att USA:s högsta domstol senare friade Arthur Andersen hade deras anseende skadats så allvarligt att det omöjligen kunde återuppta sin revisionsverksamhet. Företaget hade med andra ord tagit en anseenderisk som kostade dem hela sin kärnverksamhet.

Den 18 september 2015 meddelade the United States Environmental Protection Agency (EPA) i USA att Volkswagen Group medvetet hade manipulerat sina dieselmotorer när de utsläpptestades. Detta fick en omfattande uppmärksamhet i medier världen över, och på bara två veckor, mellan den 18 september och början av oktober, föll aktiekursen med ca 45 procent.² Försäljning av de utpekade bilarna förbjöds i Schweiz och minskade

¹ Denna studie har finansierats av Askus Consulting, numer en del av KPMG, som ett rent forskningsprojekt, utan koppling till något specifikt uppdrag, utifrån att hållbarhets- och anseendefrågor är av stort intresse för näringslivet och samhället i övrigt. Metodiken har därefter använts av KPMG för uppdrag bland större svenska företag. Richard Wahlund har medverkat inom ramen för Familjen Bonniers Professur i företagsekonomi, med inriktning på media. Författarna tackar Amelia Andersdotter för värdefulla kommentarer.

² www.digitallook.com/equity/Volkswagen_AG_Preference_Share

på flera marknader. Volkswagens skadade anseende kan även få långsiktiga konsekvenser och farhågor har också uttrycks om en allmän negativ påverkan på tysk ekonomi.³ Detta är några uppmärksammade konsekvenser av den anseenderisk som Volkswagen uppenbarligen tagit. Därtill kan extra direkta kostnader tillkomma i form av böter eller skadestånd, för återkallande och åtgärdande av bilar etc.

Den medielitterata läsaren kan nog påminna sig flera andra ”skandaler” bara under de senaste åren – företags eller organisationers⁴ ageranden som uppmärksammats i medier på ett sätt som lett till kraftiga negativa reaktioner bland deras intressenter,⁵ som t ex NSA, Fifa och Petrobras. Dessa reaktioner har inneburit skadat anseende för företagen, ofta med stora negativa ekonomiska konsekvenser som följd. Det torde räcka med att nämna branscher såsom telekom, energi, finansvärlden och vårdsektorn för att läsaren själv skall komma på ett antal svenska exempel.

Frågan om anseenderisker kopplat till dataskydd blev särskilt uppmärksammat genom avslöjandena om amerikanska NSAs och andra länders avlyssningsmyndigheters övervakning och fick, även det, direkta ekonomiska konsekvenser för företag, organisationer och hela branscher. Bland annat sade tyska staten upp avtalet med den amerikanska teleoperatören Verizon efter att företagets samarbete med NSA avslöjats.⁶ Undersökningsföretaget Forrester Research uppskattar att övervakningen under perioden 2013 till 2016 kommer att kosta amerikanska företag mellan 60 och 180 miljarder dollar i uteblivna order, och den amerikanska molnlagringsbranschen har uppskattats tappa 20 procent av världsmarknaden, motsvarande mellan 22 och 25 miljarder dollar.⁷

Kehl et al. (2014) redovisar i en undersökning omfattade 300 kanadensiska och brittiska företag att 25 procent av dessa flyttade data från USA på grund av NSAs övervakning. Undersökningen visade också att 81 procent av företagen ville veta exakt var deras data lagrats och att 70 procent var beredda att acceptera ett högre pris i utbyte mot bättre dataskydd. En un-

3 www.reuters.com/article/2015/10/13/germany-economy-zew-idUSL8N12D1RP20151013

4 Försättningsvis används ”företag” som beteckning för både företag och andra organisationer.

5 Rent faktiskt är de flesta på något sätt ett företags intressent, såsom nuvarande eller potentiell kund, leverantör, personal, ägare, annan finansiär eller konkurrent, och de allra flesta företag är även beroende av allmänheten, den offentliga sektorn och olika intresseorganisationer.

6 www.wired.com/2014/07/the-big-costs-of-nsa-surveillance-that-no-ones-talking-about

7 blogs.forrester.com/james_staten/13-08-14-the_cost_of_prism_will_be_larger_than_itif_projects

dersökning utförd vid University of Pennsylvania (Turow et al., 2015) visar samtidigt att även konsumenter i hög grad bryr sig om hur deras personuppgifter hanteras och att man motsätter sig både att de samlas in och sprids.

Affärsriskerna med övervakning återfinns även utanför IT-branschen, såsom i fallet med Brasiliens köp av stridsflygplan. Den tidigare favoriten, amerikanska Boeing F/A-18 Hornet, tappade affären efter att det avslöjats att amerikanska myndigheter avlyssnat brasilianska politiker. SAAB – i en av de största svenska exportaffärerna någonsin – vann istället ordern.⁸

Olika intressenter reagerade alltså på Arthur Andersens, Volkswagens, NSAs och många andra företags ageranden, och de ekonomiska konsekvenserna av dessa reaktioner har varit betydande, inte bara för företagen eller organisationerna själva, dess företrädare (som många fått lämna sina jobb), dess ägare och andra direkta intressenter, utan även för andra företag, deras intressenter och samhället i stort. Besluten om agerandena innebär således att man tog stora anseenderisker, risker som verkar ha underskattats eller ignorerats.

Det som allmänheten (och ett antal internationellt välkända politiker) reagerade på när det gäller NSA var att uppgifter om dem fanns lagrade utan deras vetskap, okunskap om vilka uppgifter som sparats och vad de skulle användas till samt att insamling av sådana uppgifter skett dolt (för de flesta) och regelmässigt. Företag såg också direkta affärsrisker med att företags-hemligheter kunde spridas, vilket i sin tur bygger på att man inte har förtroende för att NSA skyddar insamlade data. Insamlandet av uppgifter om människor och våra beteenden har samtidigt exploderat i dagens samhälle i och med den snabba utvecklingen av IT, digitala medier och internethandel. Och det har blivit en viktig inkomstkälla för många företag.

Möjligheterna att analysera data har samtidigt utvecklats enormt genom nya analystekniker såsom databaserad kognitiv beräkning (*cognitive computing*; se t ex Kelly III & Hamm, 2013) och prediktiva analyser utifrån stora data-mängder (*big data*; se t ex Bergman, 2013). Sådana data insamlas idag av en mängd företag och även av myndigheter, förmodligen av det stora flertalet organisationer som är aktiva i den digitala världen.

⁸ www.wired.com/2014/07/the-big-costs-of-nsa-surveillance-that-no-ones-talking-about

Finns det några anseenderisker med detta datainsamlande och med hanteringen av sådana data? Hur stora är dessa risker? Hur hanterar företag denna problematik? Finns det samtidigt något som talar för att viss hantering av sådana data skulle kunna innebära *möjligheter* för företag och organisationer, i så måtto att människor skulle reagera positivt på denna hantering? Hur kommer det sig att företag över huvud taget agerar med sådana anseenderisker som exemplifierats ovan, med de avsevärda negativa ekonomiska (och personliga) konsekvenser som många av dem fått? Hur uppkommer dessa risker? Hur bör företag hantera dataskyddsfrågor? Detta är några av de frågor som kommer att besvaras i detta kapitel.

Syftet med kapitlet

Detta kapitel syftar till att analysera anseenderisker och -möjligheter som vissa ageranden hos företag innebär, där fokus är på företags hantering av kunddata vad gäller dataskydd, samt människors reaktioner på denna hantering. Förutom att förklara hur anseenderisker och -möjligheter uppkommer kommer vi att presentera en empirisk studie som visar hur de reaktioner som leder till sådana risker och möjligheter kan mätas och skattas. Vi kommer då att jämföra reaktioner på ageranden avseende dataskydd med reaktioner på hur ett företag hanterar möjligheten att barnarbete förekommer hos företagets underleverantörer i utvecklingsländer, något som de flesta av oss inser att flertalet skulle reagera starkt på. Resultaten av sådana mätningar och skattningar anser vi kan användas som indikatorer på graden av anseenderisker eller -möjligheter med ett beslut eller agerande.

Vi menar att dataskydd är en affärskritisk verksamhet för många företag och att frågan bör hanteras som en strategisk fråga på ledningsnivå, lika mycket som ett revisionsbolags ledning bör besluta om hur det skall bedriva sin revisionsverksamhet och en biltillverkares ledning om hur företaget skall bedriva sin testverksamhet. Vi kommer därför även att presentera en del befintlig forskning om dataskydd. Slutligen kommer vi att diskutera hur företag och reglerare bör hantera dessa frågor.

Vårt kapitel utgår från ett företagsperspektiv. Det strategiska företagsperspektivet avseende dataskydd är tämligen ovanligt inom forskningen. Frågan har normalt behandlats som en statsvetenskaplig eller IT-säkerhetsfråga. I

den mån frågan har behandlats ur ett företagsperspektiv har datainsamling ofta behandlats som något som innebär en ensidig nytta. I praktiken riskerar därför frågan att hanteras på låg – icke strategisk – nivå i företagen.

Företag kan samla in, lagra och bearbeta personuppgifter både som ett komplement till annan verksamhet eller som en affärsverksamhet i sig, exempelvis verksamheter som bedrivs av marknadsundersöknings- och kreditupplysningsföretag. Vi kommer att huvudsakligen fokusera på företag där insamling av personuppgifter inte är företagets kärnverksamhet.

Hur anseenderisker och -möjligheter uppstår

Anseenderisker och -möjligheter uppkommer genom olika aktörers direkta och indirekta reaktioner på ett företags agerande. Här redogör vi först för själva processen för reaktioner på företags ageranden och hur denna process kan leda till konsekvenser för företaget och för andra. Det är på grund av dessa konsekvenser som företagets agerande innebär en risk (mer eller mindre sannolika negativa konsekvenser) eller en möjlighet (tänkbara positiva konsekvenser). Därefter förklarar vi hur reaktionerna i sig uppstår samt presenterar en reaktionsmodell som legat till grund för vår empiriska studie.

En reaktionsprocess

Figur 1 nedan visar vår bild av hur anseenderisker och -möjligheter uppkommer. Vi har kategoriserat aktörerna vid uppkomsten av sådana risker och möjligheter i fyra grupper:

1. Det företag som fattar ett beslut eller agerar på något sätt som andra kan komma att reagera på. Hädanefter kommer vi enbart att tala om företags ”ageranden”, men vi inbegriper då även beslut som ett företag fattar (vilket är ett agerande i sig), utan att detta nödvändigtvis har hunnit följas av ett agerande i form av exekvering av beslutet.

2. Media (massmedier, sociala medier etc.) och andra aktörer, t ex NGOs, som spelar en mycket viktig roll som förmedlare av företags ageranden och som även kan kommunicera åsikter härom.
3. Primära intressenter till det agerande företaget: de som har en direkt relation till företaget såsom företags kunder, anställda, ägare, leverantörer och finansiärer. Vi räknar även allmänheten till denna grupp då den inbegriper alla nämnda intressenter, nuvarande och potentiella, som individer.
4. Sekundära intressenter, vilka utgörs av beslutsfattare i samhället bortom de primära intressenterna såsom regering och riksdag, andra reglerare, potentiella investerare, myndigheter, institutioner etc.

Allt börjar med att ett företag agerar på ett sätt som någon annan av de nämnda aktörerna kan reagera negativt eller positivt på. Om agerandet utgörs av policybeslut, strategiska beslut och dylikt och inte aktiva handlingar observeras de sällan direkt av de primära intressenterna (1)⁹, varvid den direkta påverkan på de primära intressenterna oftast inte är så stark. Det gäller självklart inte om en primär intressent direkt berörs av företags agerande. Påverkans storlek kommer här att variera från fall till fall beroende på typen av agerande och hur en primär intressent direkt berörs.

Om agerandet fångas upp av media eller andra kommunicerande aktörer blir påverkan ofta desto större (2). Det är nu som de första påtagliga reaktionerna från de primära intressenterna gentemot företaget kommer (3). Dessa reaktioner kan utgöras av att kunder minskar sina inköp från företaget, anställda förlorar sin arbetsmotivation eller sin lojalitet gentemot företaget, kompetenta medarbetare säger upp sig samtidigt som det blir svårare att locka ny personal, ägare väljer att sälja aktier i företaget samtidigt som andra avstår från att köpa aktier i bolaget vilket kan orsaka kursfall på börsen som i fallet med Volkswagen¹⁰, finansiärer blir skeptiska till att ställa upp med ytterligare finansiering eller begär högre ränta etc. Konsekvenserna för företaget kan vara kortsiktiga eller långsiktiga. Vad som förklarar och

⁹ Refererar till pilen med motsvarande siffra i figur 1.

¹⁰ Även påverkat av befarade direkta extra kostnader för t ex skadestånd, återkallande och återställande av bilar etc.

avgör storleken på intressenternas reaktioner återkommer vi till. Det är samtidigt viktigt att påpeka att det är individer som reagerar.

Ju starkare de primära intressenternas reaktioner är, desto mer intressant är det för media och andra kommunicerande aktörer att ytterligare syna och kommunicera om företagets agerande (4), vilket i sin tur självklart observeras också av det agerande företaget (5) som nu alltså påverkas direkt både av de primära intressenterna (3) och de medierande aktörerna (5).

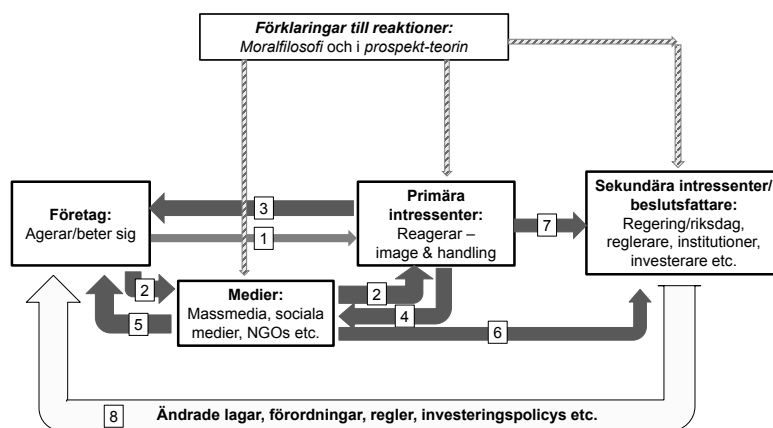
Vad som kommunicerats om företagets ageranden har också observerats av de individer som utgör de sekundära intressenterna – politiker, reglerare etc. (6). Dessa reagerar på samma sätt som de primära intressenterna, men de oroar sig även för konsekvenserna av de primära intressenternas reaktioner (7). Vad säger t ex väljarna om inte politikerna gör något? Reglerare kan oroa sig för samhällsekonomiska konsekvenser om man inte gör något. Investerare kan se ökade risker med att investera i det företag som har agerat och välja bort det som investeringsobjekt.

Det är ofta nu som de riktigt stora ekonomiska effekterna på företaget uppkommer, genom att de sekundära intressenterna agerar med beslut om nya regler, lagar, investeringspolicyer etc. Dessa beslut drabbar ofta inte bara det företag som agerat utan kan även drabba andra företag och hela branscher, t ex som när nya regler infördes för internatskolor efter den uppmärksammade elevincidenten på Lundsbergs internatskola,¹¹ när skattereglerna avseende utdelning i fåmansbolag ändrades efter att många revisionsbyråers och advokatbyråers sätt att använda gällande regler hade uppmärksammats i media¹² eller den ovan beskrivna påverkan på molnbranschen.

De reaktioner som nämnts har alla inneburit ett reducerat (eller ökat) förtroende för företaget som ett resultat av företagets agerande, vilket i sin tur fått negativa eller positiva konsekvenser för företaget (och andra). Företagets initiala agerande har genom denna process därför visat sig utgöra en anseenderisk eller en anseendemöjlighet.

¹¹ Till exempel: www.aftonbladet.se/nyheter/article17353768.ab

¹² Till exempel: www.svt.se/nyheter/inrikes/skatteverket-synar-revisionsbyraer



Figur 1. En schematisk modell över hur anseenderisker och -möjligheter uppkommer genom en reaktionsprocess.

Vad som kan förklara reaktionerna

De teoretiska utgångspunkterna för reaktionerna kan härledas från de moral-filosofiska begreppen *deontologi* (pliktetik) och *teleologi* (*konsekvensetik*) samt från att människor reagerar på förändringar som kan vara positiva (vinster) eller negativa (förluster). Det sistnämnda kan låta trivialt, men är viktigt för att se både risker och möjligheter med ens agerande.¹³ Det är också en viktig utgångspunkt i prospektteorin av Kahneman och Tversky (1984), enligt vilken människor även reagerar mycket starkare på negativa än på motsvarande positiva företeelser. Påverkan enligt allt detta har markerats med streckade linjer i figur 1.

Pliktetiska grunder för individers reaktioner

En av deontologins främsta företrädare är filosofen Immanuel Kant (1785/1988; se även Beauchamp, 1991; Bergkvist, Wärneryd & Wahlund, 1994; Brytting, 1998) som menade att människor för att agera etiskt ”rätt” måste följa en plikt (*deon*). Denna plikt baseras i sin tur på en norm. Ett

¹³ Det bryter också mot den ekonomiska teorin om förväntad nytta (von Neumann & Morgenstein, 1944) enligt vilken människor värderar nyttan av det totala återstående tillståndet (t ex förmögenheten) efter en eventuell förändring som kan vara positiv eller negativ, inte nyttan av förändringen i sig.

agerande är således etiskt rätt eller fel beroende på om det följer normen eller bryter mot den. De flesta normer i ett samhälle råder det tämligen stor enighet om. I vårt samhälle torde de flesta vara överens om att det är etiskt fel att döda andra människor, förstöra för andra eller göra andra illa på andra sätt, stjäla, ljuga, bedra etc. och etiskt rätt att rädda liv, göra rätt för sig, hjälpa andra, tala sanning och vara pålitlig etc. Många normer stadsfästs i ett samhälle i form av lagar eller regler, medan åter många bara finns som tysta överenskommelser mellan individerna i samhället.

Kant (1785) formulerade *det kategoriska imperativet* som den högsta principen för moraliskt agerande. Principen lyder i en översättning: ”Handla endast efter den maxim genom vilken du tillika kan vilja att den blir en allmän lag”. Principen hade redan kommit till uttryck i de flesta religioner som *den gyllene regeln*, uttryckt antingen positivt – ”behandla andra som du vill att andra skall behandla dig” – eller negativt – ”gör inte mot andra det du vill att andra inte skall göra mot dig”. Regeln uttrycks olika i olika religioner och skrifter, men har i stort sett samma innebörd. Den äldsta nedtecknade varianten härstammar från Konfucius, ca 500 år f kr.

Pliktetiken är den första grunden för individers reaktioner på företags ageranden. När vi observerar ett företags agerande eller får agerandet beskrivet för oss stämmer vi mer eller mindre automatiskt av observationen eller beskrivningen av agerandet mot en eller flera normer som vi anser gäller. Om vi anser att agerandet bryter mot en norm reagerar vi känslomässigt negativt och om vi anser att det stämmer med normen kan vi reagera positivt. Ju starkare och viktigare vi upplever en norm vara, desto starkare blir vår reaktion. Denna reaktion är tämligen direkt och automatiskt. Enligt prospektteorin reagerar vi starkare när en norm bryts än när den följs.

Konsekvensetiska grunder för individers reaktioner

En annan utgångspunkt för våra reaktioner på ett företags agerande är teleologin, från det grekiska ordet ”telos” som betyder mål. Enligt teleologin är ett beteende ”gott” (etiskt) eller ”ont” (oetiskt) beroende på dess ändamål eller konsekvens, därav begreppet *konsekvensetik*. Konsekvensetiken har sitt ursprung hos Sokrates, Platon och Aristoteles (1050/2006; se även Bergkvist, Wärneryd & Wahlund, 1994; Brytting, 1998; Johnson, 2005).

Konsekvensetiken tillåter att man bryter mot principer och regler, om konsekvensen är eftersträfvansvärd. Fokus här är alltså på nyttan av ett beteende, inte på om det är rätt eller fel enligt någon norm. Konsekvensetiken är med ett annat ord *utilitaristisk*, d v s att det mest etiska beteendet är att maximera nyttan av beteendet. Bentham (2001), ofta sedd som upphovsman till utilitarism, definierade nytta (*utility*) som “the aggregate pleasure after deducting suffering of all involved in any action.”

Konsekvensetiken tillåter t ex vita lögnen som man använder för att inte göra någon annan ledsen, eller för att göra någon glad. Den kan också göra det etiskt försvarbart att medvetet orsaka vissa människor lidande eller t o m deras död, om man därigenom skulle rädda livet på många andra. Konsekvensetiken kan användas som ett etiskt försvar av hänsynslös vinstmaximering och för att ”målet helgar medlen”, även om medlen i sig skulle väcka bestörtning enligt pliktetiken. Vi fördömer till exempel barnarbetskraft, men vad händer om en fattig by med bara ett fåtal vuxna kvar i livet inte kan överleva om inte även yngre åldrar tillåts hjälpa till med försörjningen? Frågan kanske då istället blir *hur* detta ska ske, där pliktetiken får komplettera konsekvensetiken.

Konsekvensen kan vara värdemonistisk, d v s att *ett* värde eftersträvas, t ex vinstmaximering eller njutningsmaximering (hedonism). Den kan också vara värdepluralistisk, d v s att flera olika värden eftersträvas, t ex vinst och hållbarhet (i någon form). En annan aspekt av konsekvensetik är *vems* nytta som beaktas. Vid *etisk egoism* är den ens egen nytta som skall maximeras, vid *etisk partikularism* handlar det om maximering av nyttan för en viss grupp, och vid *etisk universalism* är det nyttan för mänskligheten som skall maximeras, vilket t ex kan motivera krig där många dödas för det stora flertalets bästa.

Konsekvensetiken är den andra grunden för individers reaktioner på företags ageranden. Om en observation eller beskrivning av ett företags agerande kompletteras med en observation eller beskrivning av konsekvenserna av agerandet kan vår pliktetiska eller normrelaterade reaktion förstärkas eller försvagas i en efterföljande mental process – inte sällan i diskussion med andra – där just konsekvenserna beaktas. Konsekvenserna kan vara såväl negativa som positiva, både när beteendet är rätt och när det är fel

enligt pliktetiken. Enligt prospektteorin reagerar vi starkare på en negativ konsekvens än en positiv sådan.

Reaktioner på förluster respektive vinster utifrån prospektteorin

Enligt prospektteorin (Kahneman & Tversky, 1984; Wahlund, 1994; Kahneman, 2011) reagerar vi alltså på förändringar i ett tillstånd, förändringar som kan vara negativa eller positiva. I detta sammanhang utgörs förändringarna av företags ageranden som vi utifrån en norm kan uppfatta som negativa (bryter mot normer) eller positiva (följer eller överträffar normer) respektive av deras konsekvenser som vi också kan uppfatta vara negativa eller positiva. Negativa reaktioner innebär anseenderisker och positiva reaktioner anseendemöjligheter.

Med att ”överträffa” en norm menar vi att företaget gör mer ”gott” än normen innebär, eller att det agerar i enlighet med en norm utan att vi hade förväntat oss det. Det blir då en extra positiv överraskningseffekt, vilket skulle kunna förstärka den positiva reaktionen och ge ytterligare anseendemöjlighet. En norm kan också vara viktig (stark) eller mindre viktig (svag) vilket då skulle kunna leda till starkare eller svagare reaktioner, tillika större eller mindre anseendemöjligheter.

Enligt prospektteorin reagerar vi även starkare på negativa utfall (förluster) än på positiva (vinster). Detta beskrevs redan 1759 av ekonomen Adam Smith i hans bok ”The Theory of Moral Sentiments” med orden ”Motgång ... deprimerar nödvändigtvis den lidandes sinne mycket mer under den naturliga nivån, än vad välgång kan lyfta honom ovanför denna”¹⁴ (Smith, 1759/1982, s 45). Senare i boken förtydligar han detta: ”Vi lider mer, ... när vi faller från en bättre till en sämre situation än vi någonsin njuter när vi stiger från en dålig till en bättre” (ibid., s 213). Detta betyder, enkelt uttryckt, att vi avskyr förluster mer än vi älskar motsvarande vinster.

Denna skillnad i reaktionerna på vinster respektive förluster är en s.k. *kognitiv bias* (tendens, böjelse eller snedvridning i någon riktning, partiskhet) vilken Kahneman & Tversky (1984) benämnde *förlustaversion*. I vår studie är vi inte ute efter att påvisa effekten av denna bias på före-

¹⁴ Alla översättningar av citat i detta kapitel är författarnas.

tags ageranden, vilket skulle kräva att vi kunnat kontrollera att undersökta normförenliga (positiva) ageranden respektive positiva konsekvenser objektivt exakt motsvarar undersökta normbrytande (negativa) ageranden respektive negativa konsekvenser. Det har inte varit görligt.

Det intressanta är istället om ett agerande är i enlighet med eller bryter mot en norm och hur starka reaktionerna faktiskt blir på detta agerande. Intressant är även om ett agerande kan ”överträffa” en norm så att det resulterar i en extra starkt positiv reaktion, vilket skulle innebära en klar anseendemöjlighet för det agerande företaget. Av intresse är också hur en positiv respektive negativ konsekvens av ett positivt respektive ett negativt agerande påverkar reaktionerna.

Det är ofta massmedier som initialt observerar och medierar en bild av ett företags agerande, vilket är en viktig uppgift för journalistiken just eftersom detta annars kan vara svårobserverat av övriga aktörer. Medierna kan samtidigt välja vilka konsekvenser som skall kommuniceras, eller helt avstå från att kommunicera sådana. Detsamma gäller det agerande företaget som också kan välja mellan olika konsekvenser att kommunicera, eller avstå från detta.

Förutom att kommunicera konsekvenser finns en annan möjlighet för ett företag att hantera ett agerande som kan uppfattas negativt, och det är att samtidigt göra även något annat – ett samtidigt agerande – som kan uppfattas positivt. Detta kan då kanske, precis som positiva konsekvenser antas göra, påverka reaktionen på det initiala negativa agerandet. Men i vilken utsträckning? Om sådana påverkanseffekter finns skulle ett företag alltså genom andra samtidiga ageranden och kommunicerande av konsekvenser ha möjlighet att reducera en anseenderisk.

En kausal modell för individers reaktioner för företags ageranden

Figur 2 nedan visar en hypotetisk modell för hur vi tänker oss att människor påverkas av ett företags agerande. Detta agerande kan således vara rätt eller fel enligt någon norm och det kan ha positiva eller negativa konsekvenser. Det kan även kompletteras med ett annat samtidigt agerande från företagets sida. Den första omedelbara reaktionen är normbaserad (även konsekvenser stäms av mot normer), helt enkelt i vilken utsträckning man uppfattar

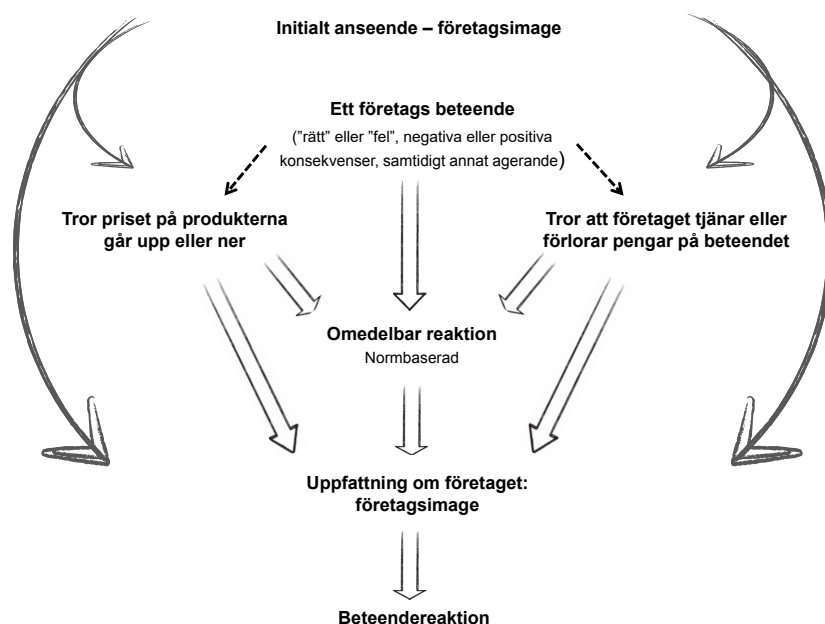
agerandet och dess eventuella konsekvenser vara ok eller inte ok. Denna reaktion antas i sin tur påverka ens uppfattning av företaget, dess anseende eller image,¹⁵ vilket i sin tur kan följas av beteendereaktioner.

Vid genomgången av konsekvensetik ovan påtalades att konsekvenserna kan avse olika grupperingar av människor. Om man t ex tror att ett visst agerande från företaget kommer att leda till högre eller lägre priser, vilket direkt påverkar en själv som kund (etisk egoism), kan detta komma att påverka ens reaktioner positivt (vid lägre pris) eller negativt (vid högre pris). Samtidigt antas om agerandet uppfattas få ekonomiska konsekvenser för företaget (etisk partikularism) påverka reaktionerna, d v s om företaget uppfattas förlora eller vinna ekonomiskt på sitt agerande. Denna påverkan kan bero på ett antal olika faktorer och dess riktning kan därför inte allmänt hypotetiseras.

Styrkan i reaktionerna torde även bero på företags initiala anseende eller företagsimage. Ett företag med redan dåligt anseende som uppfattas bete sig illa kanske inte leder till så höjda ögonbryn, medan ett företag med mycket gott anseende som uppfattas bete sig illa antingen får människor att reagera desto kraftigare, eller mer accepterande om företaget antas komma att hantera det inträffade i linje med sitt goda anseende. På motsvarande sätt kan reaktionerna på bra företagsageranden komma att påverkas olika av det initiala anseendet eller företagsimagen.

Den eventuella påverkan av prisförändrings- eller lönsamhetsförändringsuppfattningar på reaktionerna kommer inte att analyseras i detta kapitel. Den analysen återkommer vi till i en senare publikation. Dock kan konstateras att spridningen i svaren på dessa variabler är betydligt lägre än spridningen i de beroende variablerna – de mätta reaktionerna – vilket reducerar potentialen för påverkan.

15 Se Håkansson och Wahlund (1996) för en diskussion och studie av olika varumärkesstrategier.



Figur 2. En hypotetisk förklaringsmodell för människors reaktioner på företags ageranden.

En studie av anseenderisker och -möjligheter avseende dataskydd och barnarbete

I detta avsnitt beskriver vi först hur vår studie genomförts. Därefter presenterar vi våra resultat. I nästa avsnitt presenteras de slutsatser som kan dras samt förs en diskussion utifrån dessa.

En experimentell studie

För att empiriskt studera människors reaktioner på företags ageranden valdes en experimentell metod. I detta avsnitt redogörs för undersökta stimuli,

operationalisering av de beroende variablerna, experimentets upplägg samt målpopulationer och urval.

Undersökta stimuli och experimentets upplägg

De olika stimuli som testades i den totala experimentella studien¹⁶ var:

1. Företags ageranden inom sammanlagt 13 olika beteendedområden. Med det senare avses vad företagsagerandet avser, t ex dataskydd, barnarbete, korruption, skatteplanering, försäljningsmetoder, miljöpåverkan med mera.
2. Ett förväntad ”rätt” (normenligt) respektive ”fel” (normbrytande) företagsagerande inom respektive beteend område.
3. En positiv respektive negativ konsekvens av respektive företagsagerande.
4. Ett antal olika andra samtidiga normförenliga ageranden, utöver de ”felaktiga” företagsagerandena.

En experimentgrupp användes för varje enskilt stimulus eller par av stimuli som studerades. Då man inte kan reagera på frånvaron av ett företagsagerande finns ingen egentlig kontrollgrupp, utan reaktionerna av de olika stimuli listade ovan jämförs helt enkelt med varandra.

Det vi är intresserade av för detta kapitel är reaktioner på företagsageranden avseende dataskydd. För att kunna avgöra om reaktionerna är starka eller svaga har vi valt att jämföra med motsvarande reaktioner avseende barnarbete, närmare bestämt kontroll eller avsaknad av kontroll av om underleverantörer i utvecklingsländer använder sig av barnarbete. Anledningen är att vi förutspådde att detta skulle generera mycket starka reaktioner, vilket också visade sig vara fallet.

Tabell 1 och tabell 2 nedan visar de stimuli som användes i de olika experimentgrupperna avseende dataskydd respektive barnarbete. I första

¹⁶ Vi undersökte således betydligt mer än vad som redovisas i detta kapitel, vilket vi kommer att publicera i en kommande bok och i vetenskapliga artiklar.

kolumnen redovisas respektive företagsagerande som antogs uppfattas som ”rätt” (normförenligt) respektive ”felaktigt” (normbrytande) – två experimentgrupper för respektive beteend område. Av den andra kolumnen framgår de konsekvenser som företagsagerandet kompletterades med i ytterligare experimentgrupper (två för varje företagsagerande). Detta betyder sammanlagt sex experimentgrupper för respektive beteend område för var och en av de tre målpopulationerna (se nedan), totalt således 36 experimentgrupper hittills.

Därutöver har vi för ”felaktiga” företagsageranden kompletterat med fem experimentgrupper avseende andra samtidiga företagsageranden vad gäller dataskydd och tre avseende barnarbete. Detta testades dock bara på konsumenter, vilket betyder ytterligare åtta experimentgrupper och totalt 44 experimentgrupper.

Målgrupper, urval, respondenter och vägning av data

Experimenten ovan utfördes på tre olika målpopulationer, vilka listas nedan. De samtidiga andra företagsagerandena testades dock bara på konsumenter. Totalt medverkade över 10.000 personer i undersökningen. Antalet respondenter i de olika experimentgrupperna redovisas i samband med resultaten. De tre målpopulationerna var:

1. Kunder till det agerande företaget, vilka också antas representera allmänheten. Benämns fortsättningsvis ”konsumenter”.
2. Anställda vid det agerande företaget.
3. Aktieägare vid det agerande företaget.

Datainsamlingen genomfördes av CMA Research AB¹⁷ utifrån egna och Cints¹⁸ paneler.

Då vissa skillnader i reaktioner kunde konstateras mellan könen och olika åldersgrupper har databasen vägts så att det i varje experimentgrupp är sam-

¹⁷ Se www.cmaresearch.se/eng/.

¹⁸ Se www.cint.com/about/.

Tabell 1. Operationaliserade stimuli i de olika experimentgrupperna avseende dataskydd.

Företagsagerande avseende data-skydd	Konsekvenser adderade	Ytterligare ageranden adderade till "felaktigt" agerande
"Rätt" agerande: "Företaget säkerställer att kundinformation inte säljs eller vidareförmödas till andra företag och organisationer utan att informera eller fråga kunderna."	Positiv konsekvens: "... Detta garanterar kundernas integritet och att dessa har kontroll över hur kundinformation används." Negativ konsekvens: "... Detta försämrar möjligheterna att kundanpassa företagets produkter och att stödja viktig samhällsforskning utifrån kundinformation och kundbeteenden."	
"Felaktigt" agerande: "Företaget säljer eller vidareförmödar kundinformation till andra företag och organisationer utan att informera eller fråga kunderna."	Positiv konsekvens: "... Detta underlättar kundanpassning av företagets produkter och gör det möjligt att stödja viktig samhällsforskning utifrån kundinformation och kundbeteenden." Negativ konsekvens: "... Detta hotar kundernas integritet genom att de inte har kontroll över hur kundinformation används."	1) "... För kunder som inte vill att deras kundinformation sprids vidare erbjuder företaget en tilläggstjänst som garanterar att deras information stannar inom företaget." 2) "... men garanterar att kundinformation är anonymiserad." 3) "... Företaget samarbetar endast med företag som kan utveckla nya tjänster för kunden (t ex personliga råd i hur du bäst sparar energi eller tips på nya restauranger)." 4) "... men för en aktiv dialog med representanter för sina kunder om vilken typ av information som är acceptabel att sprida vidare." 5) "... men endast för dem som valt ett tillval där det framgår att så görs."

Tabell 2. Operationaliserade stimuli i de olika experimentgrupperna avseende barnarbete.

Företagsagerande avse- ende barnarbete	Konsekvenser adderade	Ytterligare ageranden adderade till "felaktigt" agerande
"Rätt" agerande: "Företaget kontrollerar strikt att barnarbete inte används av underleverantörer i utvecklings-länder."	Positiv konsekvens: "... Detta innebär att företaget aktivt bidrar till att barnarbete minskar i dessa länder.	
	Negativ konsekvens: "... Detta medför att fattiga familjer i dessa länder får svårare att försörja sig och möjlighet att ge sina barn utbildning."	
"Felaktigt" agerande: "Företaget kontrollerar inte om underleverantörer i utvecklings-länder använder sig av barn-arbete."	Positiv konsekvens: "... Detta ger fler fattiga familjer en möjlighet till försörjning och att ge sina barn utbildning i dessa länder."	1. "... men kräver att under-leverantörer skriver på ett avtal som förbjuder barn-arbete i deras fabriker." 2. "... Företaget kontrollerar dock strikt arbetsmiljön hos sina underleve- rantörer och kräver att samtliga anställda erbjuds sjukvård." 3. "... men företa- get är enga-gerat i utbildningsinitiativ i utvecklingsländer som hjälper barn och ungdomar att få tillgång till skola och undervisning."
	Negativ konsekvens: "... Detta gör att barnarbete fortsätter att användas i dessa länder."	

ma fördelning av kön och åldersgrupper: 50 % av vardera kvinnor och män samt 38 % i åldern 18-35 år, 21% i åldern 36-45 år, 22 % i åldern 46-55 år och 19 % i åldern 56-65 år. Det senare motsvarar fördelningen i Sveriges befolkning 31 december 2014.¹⁹

Operationalisering av reaktionsvariablerna

Respektive målgrupp introducerades till frågeställningarna enligt följande:

1. Konsumenter: "Tänk dig att företaget är ett svenskt företag som du ofta köper produkter eller tjänster av (t ex möbler, mat, telefonabonnemang, kläder, etc.). Du svarar utifrån din roll som konsument och du markerar din inställning på en skala från -5 till +5 där ändpunkterna beskriver helt olika värderingar eller reaktioner."
2. Anställda: "Tänk dig att företaget är ett svenskt företag som du är anställd hos. Du svarar utifrån din roll som anställd och du markerar din inställning på en skala från -5 till +5 där ändpunkterna beskriver helt olika värderingar eller reaktioner."
3. Aktieägare: "Tänk dig att företaget är ett svenskt företag som du har en stor aktiepost i. Du svarar utifrån din roll som aktieägare och du markerar din inställning på en skala från -5 till +5 där ändpunkterna beskriver helt olika värderingar eller reaktioner." (För att delta i undersökningen krävdes att respondenten faktiskt var aktieägare.)

Respektive reaktionsvariabel mättes enligt följande:

1. Omedelbar reaktion: "Hur OK tycker du att detta agerande är?" Skala: Från -5 "Absolut inte OK" till +5 "Absolut OK".
2. Uppfattning om företaget efter agerandet (anseende): "Vad är din inställning till företaget?" Skala: Från -5 "Mycket negativ" till +5 "Mycket positiv".

¹⁹ Se http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik---Riket/262459/

3. Beteendereaktion, där operationaliseringen skiljde sig mellan de tre målgrupperna enligt följande:
 - a. Konsumenter: "Om detta är ett företag du brukar köpa produkter eller tjänster av, skulle du köpa mer eller mindre av företaget framöver?" Skala: Från -5 "Absolut köpa mindre" till +5 "Absolut köpa mer".
 - b. Anställda: "Hur motiverad är du att arbeta i detta företag?" Skala: Från -5 "Mycket omotiverad" till +5 "Mycket motiverad".
 - c. Aktieägare: "Om du ägde aktier i detta företag, skulle du då öka eller minska ditt aktieinnehav?" Skala: Från -5 "Absolut minska" till +5 "Absolut öka".

Ytterligare två variabler mättes, vilka antagits påverka de tre reaktionsvariablerna som redogjorts för ovan, d v s är förklarande variabler i vår hypotetiska modell. Vi vill dock göra läsaren uppmärksam på att de i sin tur också utgör en reaktion på – en tanke eller fundering utifrån – respektive studerat företagsagerande. De mättes enligt följande:

1. Uppfattning om hur priset skulle påverkas: "Hur tror du att detta agerande påverkar priset på företagets produkter?" Skala: Från -5 "Mycket lägre pris" till +5 "Mycket högre pris".
2. Uppfattning om hur företagets lönsamhet skulle påverkas: "Tror du att företaget kommer att vinna eller förlora ekonomiskt på detta beteende?" Skala: Från -5 "Förlora mycket ekonomiskt" till +5 "Vinna mycket ekonomiskt".

Samtliga skalor var således från -5 till +5. Vid redovisning av resultaten har skalorna multiplicerats med 20 och därmed omräknats så att de går från -100 till +100. En anledning är att det är en enklare skala att ta till sig och därmed att använda praktiskt som indikatorer på anseenderisker respektive

-möjligheter. Tanken är också att våra resultat skall kunna användas som jämförelsesiffror i liknande framtida experiment även om andra skalor då används, vilka då bör omräknas till denna skala (från -100 till +100).

Reaktioner avseende dataskydd och barnarbete

Det visade sig i analyserna att de tre reaktionsvariablerna enligt ovan alla korrelerar starkt för samtliga experimentgrupper,²⁰ vilket kan vara ett uttryck för att de inte bara är kausalt relaterade (att de påverkar varandra enligt vår hypotetiska modell), utan även är olika indikatorer på en mer allmän reaktion på företagets agerande. De har därför i analyserna slagits samman dessa till ett index som vi benämner WARRI²¹ vars medelvärde kan ses som en anseenderisk- respektive anseendemöjlighetsindikator. Ju större negativt medelvärde på WARRI, desto större anseenderisk och ju större positivt värde, desto större möjligheter till förbättrat anseende. Skalan för WARRI är från -100 till +100. I fortsättningen använder vi beteckningen WARRI för just medelvärdet på detta index, tillika alltså en anseenderisk- respektive anseendemöjlighetsindikator.

Konsumenters reaktioner avseende dataskydd och barnarbete

Staplarna i figur 3 visar WARRI för alla experimentgrupper bland konsumenter avseende dataskydd och barnarbete, dvs på såväl enbart respektive företagsagerande, kommunicerade konsekvenser av dessa samt samtidiga andra ageranden från företagets sida. I tabell 3 och 4 redovisas medelvärden, standardavvikelser och antal respondenter för alla experimentgrupper, alla målgrupper inkluderade. Resultaten visar följande:

20 Av 36 beräknade Cronbach's α för ett index baserat på de tre reaktionsvariablerna inom var och en av de 36 experimentgrupperna avseende reaktioner på a) enbart företagsagerandet, b) positiva respektive negativa konsekvenser av detta agerande, c) för dataskydd respektive barnarbete samt d) inom var och en av de tre målpopulationerna var 17 stycken (47%) större än 0,90, 10 stycken (28%) mellan 0,85 och 0,90, 5 stycken (14%) mellan 0,80 och 0,85, och 4 stycken (11%) mellan 0,75 och 0,80. Motsvarande faktoranalyser visade också på höga kommunaliteter för samtliga variabler inom alla experimentgrupper.

21 Är tänkt att föra tankarna till "Worry" och därmed till ökad riskmedvetenhet, i alla fall vid stora negativa värden på WARRI. "RRI" står för "Reputation Risk Index" och "WA" för indexets upphovsman Richard Wahlund. I fortsättningen används WARRI som benämning på medelvärdet för indexet.

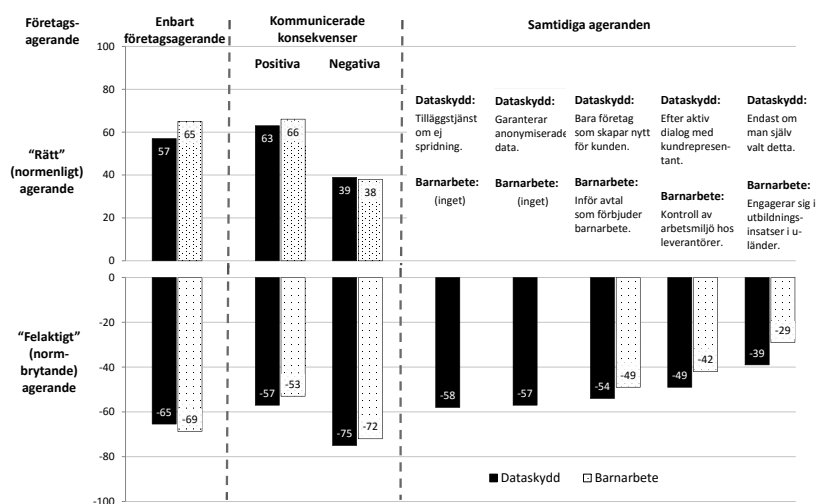
1. Som väntat reagerade konsumenterna mycket starkt negativt på om ett företag inte kontrollerar om underleverantörer i utvecklingsländer använder sig av barnarbete (-69²²), men de negativa reaktionerna på bristande dataskydd – att man säljer kundinformation utan att informera kunderna – är i samma härad (-65), d v s genererar en nästan lika stark negativ reaktion. Detta är de mest negativa reaktionerna vi fann på alla företagsageranden som studerades, när bara själva agerandet presenterades, vilket indikerar stora risker med båda dessa ageranden.
2. Enligt prospektteorin reagerar människor starkare på något dåligt/negativt (förluster) än på något bra/positivt (vinster). Resultaten antyder att det skulle stämma också i de aktuella fallen²³. De positiva reaktionerna på ”rätt” (normenliga) beteenden är samtidigt oväntat höga, vilket indikerar stora anseendemöjligheter om det skulle bli känt att företaget faktiskt agerade på något av de beskrivna sätten, om än mer så när det gäller barnarbete (+65) än när det gäller dataskydd (+57). Dessa positiva reaktioner skulle kunna förklaras med att man ser de aktuella agerandena som mycket viktiga, d v s att de motsvarar starka normer, att man överträffar normen eller att företaget agerar på ett sätt kunderna inte tänkt på så att det finns en överraskningseffekt som förstärker den positiva reaktionen av att bara agera ”korrekt” (i enlighet med normen).
3. Om man kommunicerar positiva konsekvenser av respektive normbrytande företagsagerande (se tabell 1 och 2 avseende dessa) visar resultaten att detta reducerar de negativa reaktionerna – och därmed anseenderiskerna – både när det gäller barnarbete och bristande dataskydd, men mer så avseende kontroll av barnarbete (+16 skalenheter till -53) än när man säljer kundinformation (+8 skalenheter till -57). Resultaten avser då just de studerade kommunicerade konsekvenserna (vilket gäller alla resultat).

22 Siffrorna inom parentes avser WARRI.

23 Såsom påpekats tidigare kan detta dock inte användas som stöd för teorin då de normenliga respektive normbrytande agerandena är kvalitativt beskrivna på ett sätt som inte kan sägas objektivt exakt motsvara varandra. Detta gäller samtliga studerade experimentsituationer.

4. Kommunicerade negativa konsekvenser av respektive normbrytande företagsagerande förstärker inte helt oväntat de negativa reaktionerna, men enbart avseende bristande dataskydd (-10 skalenheter till -75). Denna reaktion på bristande dataskydd, med kommunicerade negativa konsekvenser, är bland de mest negativa vi funnit i vår studie.
5. Kommunicerade positiva konsekvenser av normenliga företagsageranden förstärker de positiva reaktionerna på sådana ageranden, i de aktuella fallen dock enbart avseende dataskydd – om man säkerställer att kundinformation inte säljs eller vidareförmedlas till andra företag och organisationer utan att informera eller fråga kunderna (+6 skalenheter till +63).
6. Kommunicerade negativa konsekvenser av respektive normenligt företagsagerande reducerar tämligen kraftigt de positiva reaktionerna på sådana företagsageranden, och till i samma härad avseende både barnarbete (-27 skalenheter till +38) och dataskydd (-18 skalenheter till +39). Detta indikerar att anseendemöjligheterna med ett normenligt agerande kan reduceras kraftigt både avseende dataskydd och barnarbete om negativa konsekvenser kommer fram i t ex media.
7. Om företaget samtidigt med sitt normbrytande agerande vad gäller dataskydd erbjuder de kunder som inte vill att deras kundinformation sprids vidare en tilläggstjänst som garanterar att deras information stannar inom företaget (till -58), att företaget garanterar att kundinformationen är anonymiserad (till -57) eller att företaget endast samarbetar med företag som kan utveckla nya tjänster för kunden, t ex personliga råd i hur du bäst sparar energi eller tips på nya restauranger (till -54) så reducerar detta den negativa reaktionen på det normbrytande agerandet i ungefär samma utsträckning som kommunicerandet av positiva konsekvenser.
Två samtidiga ageranden som reducerar den negativa reaktionen på bristande dataskydd mer än så är att företaget för en aktiv dialog med representanter för sina kunder om vilken typ av information som är acceptabel att sprida vidare (till -49) och, framförallt, att kundinformation endast sprids för dem som valt ett tillval där det framgår att så görs (till

- 39). Det intressanta är att trots att man låter kunderna själva aktivt välja om så skall få ske så blir WARRI inte lägre än -39.
8. Trots att konsumenterna reagerade mer negativt på frånvaro av kontroll av barnarbete hos underleverantörer än när det gällde bristande dataskydd reduceras den reaktionen till ett mindre negativt WARRI än vad WARRI reducerades med när det gäller bristande dataskydd. Om företaget samtidigt med att inte kontrollera om barnarbete förekommer kräver att underleverantörer skriver på ett avtal som förbjuder barnarbete i deras fabriker reduceras WARRI till -49. Om företaget samtidigt strikt kontrollerar arbetsmiljön hos sina underleverantörer och kräver att samtliga anställda erbjuds sjukvård reduceras WARRI till -42. Mest reduceras WARRI om företaget samtidigt är engagerat i utbildningsinitiativ i utvecklingsländer som hjälper barn och ungdomar att få

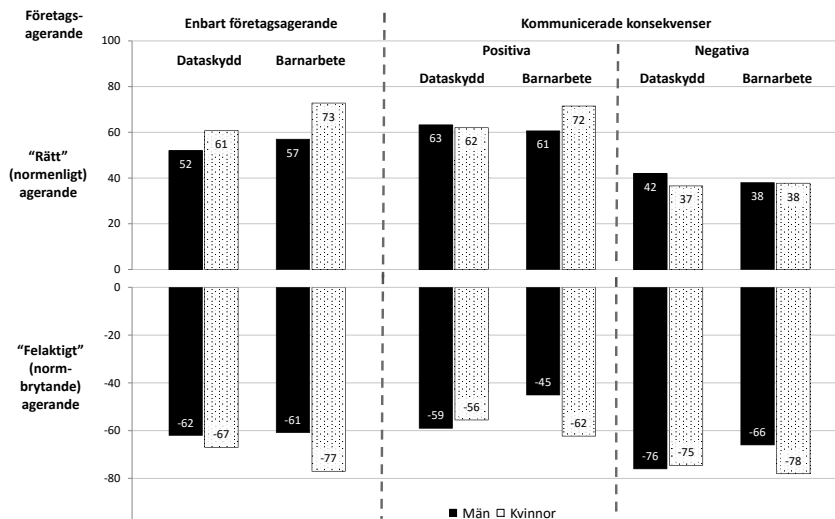


Figur 3. Konsumenters reaktioner, mätt med WARRI, på normenliga och normbrytande företagsageranden, positiva respektive negativa konsekvenser av dessa samt samtidiga andra ågeranden vid normbrytande företagsageranden.

tillgång till skola och undervisning (till -29). Det tycks således som att det finns större möjligheter att reducera negativa reaktioner på bristande kontroll av barnarbete än på bristande dataskydd.

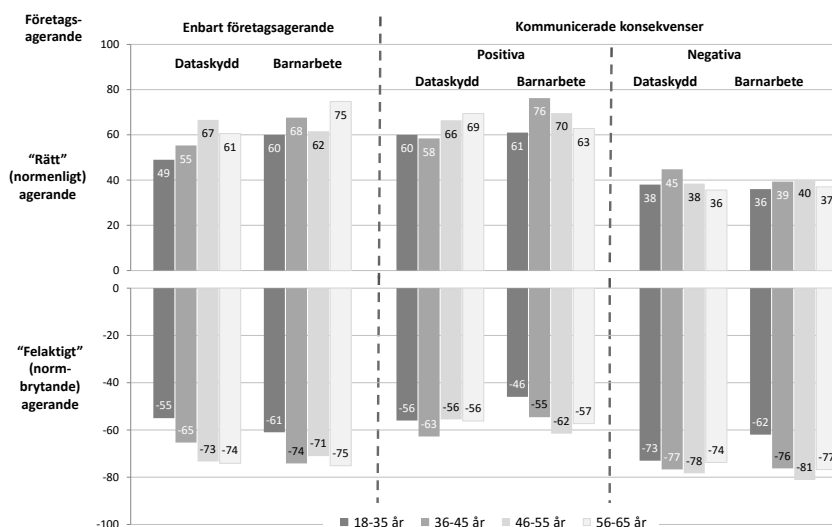
Reaktioner hos kvinnor respektive män och i olika åldergrupper bland konsumenter

Staplarna i figur 4 visar WARRI för kvinnliga respektive manliga konsumenter avseende företagsagerandet för dataskydd respektive barnarbete samt kommunicerade positiva respektive negativa konsekvenser av dessa ageranden. I hälften av fallen (6 av 12) reagerar kvinnor starkare än män, medan reaktionerna är ungefär desamma i övriga fall. Det förra gäller enbart barnarbete. När det gäller dataskydd reagerar alltså män och kvinnor i stort sett lika, både avseende ett företagsagerande i sig och när man får kännedom om en positiv eller negativ konsekvens härav.



Figur 4. Kvinnliga respektive manliga konsumenters reaktioner, mätt med WARRI, på normenliga och normbrytande företagsageranden samt positiva respektive negativa konsekvenser av dessa.

Figur 5 visar WARRI för olika åldersgrupper av konsumenter för företagsageranden avseende kontroll av barnarbete och dataskydd samt positiva respektive negativa konsekvenser av dessa ageranden. Överlag finns det en tendens att äldre reagerar starkare än yngre.²⁴ Det finns dock undantag. Tex reagerade konsumenterna i åldern 36-45 år mer positivt än övriga åldersgrupper på normenligt företagsagerande avseende barnarbete med positiva konsekvenser (+76). I några fall är skillnaderna mellan åldersgrupperna små.



Figur 5. Reaktionen, mätt med WARRI, hos olika åldersgrupper av konsumenter på normenliga och normbrytande företagsageranden samt positiva respektive negativa konsekvenser av dessa.

Reaktioner i olika intressentgrupper: konsumenter, aktieägare och personal

Staplarna i figur 6 visar WARRI för konsumenter, aktieägare respektive anställda (se även tabell 3). Vad läsaren förmodligen själv direkt noterar är att anställda överlag reagerar starkare än både konsumenter och aktieägare, samt att aktieägare i några fall reagerar mindre starkt än övriga grupper,

²⁴ När vi frågat företrädare för näringslivet vilka de tror reagerar starkast har den allmänna åsikten varit den motsatta.

Tabell 3. Medelvärden ($\bar{x}$) och standardavvikelser (s) för WARRI samt antal (n) i respektive experimentgrupp avseende ”rätt” eller ”fel” företagsbeteende samt positiva eller negativa konsekvenser av dessa ageranden per undersökt målgrupp.

Experimentvariabel	Dataskydd $\bar{x}$ (s ; n)	Barnarbete $\bar{x}$ (s , n)
”Rätt” företagsagerande		
Konsumenter	56,5 (40,4; 300)	64,9 (38,4; 302)
Anställda	70,6 (36,7; 195)	73,2 (36,9; 204)
Aktieägare	51,7 (36,8; 97)	62,8 (34,4; 98)
”Rätt” företagsagerande med positiva konsekvenser		
Konsumenter	62,7 (31,4; 301)	66,4 (34,5; 302)
Anställda	75,4 (33,0; 197)	75,1 (32,0; 204)
Aktieägare	53,4 (39,4; 104)	63,7 (33,6; 102)
”Rätt” företagsagerande med negativa konsekvenser		
Konsumenter	39,2 (43,0; 302)	37,9 (47,4; 300)
Anställda	48,8 (47,6; 199)	47,6 (46,5; 204)
Aktieägare	35,2 (39,3; 101)	41,0 (41,7; 99)
”Fel” företagsagerande		
Konsumenter	-64,8 (36,3; 300)	-68,8(38,0; 303)
Anställda	-73,2 (32,4; 197)	-72,3 (40,1; 203)
Aktieägare	-67,4 (31,7; 100)	-72,0 (34,5; 98)
”Fel” företagsagerande med positiva konsekvenser		
Konsumenter	-57,5 (38,1; 303)	-53,4 (42,7; 300)
Anställda	-61,2 (41,0; 201)	-63,0 (42,0; 207)
Aktieägare	-47,6 (42,9; 100)	-49,7 (36,2; 98)
”Fel” företagsagerande med negativa konsekvenser		
Konsumenter	-75,3 (30,1; 306)	-71,9 (37,1; 303)
Anställda	-81,4 (27,7; 201)	-76,2 (35,7; 203)
Aktieägare	-74,4 (32,6;100)	-70,1 (38,7;97)

både positivt och negativt, men oftast ungefär lika starkt som konsumenter. Läsaren skall här dock påminnas om att medan beteendereaktionen för konsumenter och aktieägare mätte ett faktiskt beteende (köpa eller sälja produkter respektive aktier) så avsåg motsvarande mått för anställda arbetsmotivationen: "Hur motiverad är du att arbeta i detta företag?" Detta är förvisso en beteendeindikation, men kanske inte lika påtaglig som den för konsumenter och aktieägare vilket kan ha spelat roll för resultaten.

Tabell 4. Medelvärden ($\bar{x}$) och standardavvikelser (s) för WARRI samt antal (n) per experimentgrupp avseende dataskydd respektive barnarbete; enbart konsumenter.

Experimentvariabel	Dataskydd $\bar{x}$ (s ; n)	Barnarbete $\bar{x}$ (s , n)
"Fel" företagsagerande		
Konsumenter	-64,8 (36,3; 300)	-68,8(38,0; 303)
Företagsagerande med samtidiga andra ageranden (bara konsumenter)		
Åtgärd 1 (se tabell 1 & 2):	-57,7 (43,3; 199)	-49,4 (45,3; 301)
Åtgärd 2 (se tabell 1 & 2):	-56,8 (39,8; 189)	-41,6(42,2; 187)
Åtgärd 3 (se tabell 1 & 2):	-53,6 (39,6; 200)	-28,9 (44,3; 202)
Åtgärd 4 (se tabell 1 & 2):	-49,4 (40,2; 202)	—
Åtgärd 5 (se tabell 1 & 2):	-39,2 (43,6; 187)	—

Slutsatser, diskussion och implikationer

Slutsatser utifrån vår studie

De viktigaste slutsatserna utifrån vår inledande diskussion och vår studie är följande:

1. Företag riskerar genom sitt agerande att förlora anseende om intressenter – kunder, anställda, aktieägare, andra finansiärer, allmänheten, politiker, andra reglerare etc. – reagerar negativt på företagets agerande. Denna reaktion kan vara både direkt och indirekt, och kan i sin tur leda till stora ekonomiska förluster för företaget, t o m att verksamheten helt upphör. Det kan också drabba andra företag, t ex inom samma bransch. Medier spelar en viktig roll i kommunikationen avseende detta agerande.
2. Genom en experimentell undersökning har vi visat att det går att mäta intressenters reaktioner på företagsageranden, både på ageranden som uppfattas vara i överensstämmelse med eller överträffa en eller flera normer, och ageranden som på motsvarande sätt uppfattas vara ”felaktiga”, d v s bryta mot normer. Det förstnämnda resulterar i positiva reaktioner – förstärkt eller förbättrat anseende – och det senare i negativa reaktioner – minskat anseende. Reaktionerna har mätts med tre variabler som slagits samman till ett index – WARRI – vilket vi argumenterar för kan användas som en anseenderisk- respektive möjlighetsindikator när ett agerande övervägs – alltså i förväg, innan man agerar.
3. Våra resultat visar att reaktionerna på bristande skydd av kunddata är ungefär lika starka som dem avseende bristande kontroll av om underleverantörer i utvecklingsländer använder barnarbetskraft (hädanefter benämnt ”barnarbete”). I en utvidgad studie har vi undersökt ytterligare 11 olika beteendekområden (utöver barnarbete och dataskydd) och de negativa reaktionerna var som starkast just avseende barnarbete och bristande dataskydd. Detta anser vi visar att det finns en stor risk med bristande dataskydd.

4. Våra experiment visar vidare att det går att reducera de negativa reaktionerna genom att kommunicera positiva konsekvenser av agerandet eller genom andra samtidigt uppskattade åtgärder. De senare hade i allmänhet större reducerande effekt än kommunikationsåtgärder, varför andra samtidigt åtgärder är något som företag bör fundera mer på. Kommunicerade negativa konsekvenser kan samtidigt förstärka de redan negativa reaktionerna på bristande dataskydd. Sammantaget drar vi slutsatsen att det finns en övertro på kommunikativa åtgärder när man gjort något som inte uppskattas.
5. Vi fann även att de andra samtidigt ageranden som vi undersökte avseende bristande kontroll av barnarbete hos underleverantörer reducerade de negativa reaktionerna mer än alla samtidigt ageranden vi undersökte avseende bristande dataskydd, inklusive att kunderna själva får bestämma om deras kunddata får förmedlas till någon annan eller inte.
6. Resultaten från vår studie visar vidare att företag kan påverka sitt anseende positivt om man agerar på ett sätt som intressenter uppskattar. De funna positiva reaktionerna på normenliga ageranden var mycket starka, både när det gäller dataskydd och barnarbete. Detta innebär att det finns stora anseendemöjligheter med sådana ageranden. Samtidigt fann vi att en kommunicerad negativ konsekvens av ett i övrigt uppskattat dataskydd kraftigt kan reducera den positiva reaktionen på detta och därmed minska möjligheterna. Här finns således en risk som måste hanteras. Kommunicerade positiva konsekvenser av ett redan uppskattat agerande har ingen eller begränsad effekt på de positiva reaktionerna på detta agerande.
7. Resultaten visar även på skilda reaktioner mellan könen och mellan olika åldersgrupper. Det finns en allmän tendens till starkare reaktioner hos kvinnor än hos män samt bland äldre jämfört med yngre. Det finns dock undantag.

8. Reaktionerna skiljer sig även mellan olika intressentgrupper. Anställda reagerade i allmänhet mer på både normenliga och normbrytande företagsageranden och avseende både dataskydd och barnarbete än konsumenter och aktieägare, vilka reagerade tämligen lika i de flesta fall avseende barnarbete. När det gäller dataskydd reagerade aktieägare i flera fall mindre – både positivt och negativt – än konsumenter.

Diskussion med fokus på dataskydd

Kunddata både i form av personuppgifter och om kunders köpbeteenden får allt större betydelse för företagen. För vissa företag är sådana uppgifter till och med en av deras största tillgångar (Nilsson et al., 2013). Många företag förlitar sig på att kunderna inte skall reagera på att man sparar data om deras köpbeteenden, att de är villiga att lämna och att fortsätta lämna ifrån sig personuppgifter frivilligt samt att de accepterar att uppgifter lagras, bearbetas och sprids.

Enligt Turow et al. (2015) handlar det snarare om att kunder resignerat och inte ser att de har några alternativ än att lämna ifrån sig sina personuppgifter när de efterfrågas. Man bör betänka att just när personuppgifter efterfrågas är personens fokus framförallt på det inköp man är i färd med att göra, den information man söker tillgång till eller vad nu anledningen är till att man behöver lämna sina uppgifter. Man har i det ögonblicket också svårt att inse vad riskerna är, något som dock kan komma att uppmärksammas senare i ett annat sammanhang.

Enligt Nissenbaum (2009) uppfattar konsumenter samtidigt att det är mindre problematiskt om ”deras butik”, där de gör sina dagliga inköp, samlar in kunddata än om andra butiker gör det. En anledning till att kunden valt en viss butik som ”sin” kan bero på att denne litar mer på att den inte missbrukar kunduppgifter. Det kan också vara så att kunden upplever att denne får mer i utbyte (t ex rabatter och extra service) av en viss handlare och därför är beredd att acceptera datainsamling i utbyte mot detta, samtidigt som detta inte gäller butiker i allmänhet. De flesta amerikaner tycker dock inte att data mot rabatter är ett rättvist utbyte (Turow et al., 2015).

Företagens möjligheter att avgöra om kunderna accepterar den datainsamling och lagring de bedriver är emellertid begränsad. Turow et al. (2015)

visar att många konsumenter inte känner till omfattningen av företagens datainsamling eller vad företag får göra med insamlade data. 65 procent tror exempelvis att företag som har en ”privacy policy” inte får lämna vidare data. 49 procent tror att butiker inte får sälja vidare eller på annat sätt lämna ut information om kundens inköp utan kundens tillstånd.

I Sverige har SCB undersökt kunskaper och attityder till datainsamling och spårning på nätet. De fann att endast 53 procent av befolkningen (62 procent män och 43 procent kvinnor) känner till att cookies kan användas för att spåra människors internetvanor. När det gäller kunskaper om andra former av spårning saknar vi svenska data.

Debatten om dataskydd har i stor utsträckning kommit att handla om den övervakning som bedrivs av NSA och hur man kan skydda sig mot statlig övervakning. Dataskydd handlar dock inte enbart om NSA. För de flesta är risken att direkt bli måltavla för NSA begränsad. De flesta av oss utsätts samtidigt för övervakning av företag. På samma sätt som statlig övervakning kan påverka konkurrensen mellan olika länder kan företagens hantering av kundernas data påverka konkurrensen mellan dem.

I branscher där produkterna är likvärdiga eller likartade (exempelvis molnlagring och betalningsförmedling) kan hanteringen av personuppgifter vara den differentierande faktorn. Möjligheterna härmed får tydligt stöd av våra undersökningsresultat. Det företag som uppvisar brister kan snabbt förlora stora kundgrupper till en nyetablerad konkurrent som inte gör det. Detta medför att företagen bör se sin hantering av kunddata som affärskritiskt och brister inom dataskydd som verksamhetsrisker.

Dataskydd är relevant både när det handlar om företags medvetna avsiktliga spridning (oavsett om den sker mot vederlag eller ej, och oavsett om den tvingats fram av stater) och om spridning av data sker oavsiktligt (t ex genom oaktsamhet eller brott såsom dataintrång). Exempel på den första kategorin är företag som till en tredje part säljer data de samlat in om sina kunder, exempelvis när butiker, kortföretag, hemsidaägare eller digitala plattformar säljer uppgifter om kunders inköp till andra företag som sedan använder dem för sin marknadsföring. Exempel på den andra kategorin är när utomstående kommer åt kunddatabaser genom att hacka företags datorer.

Även när det gäller riskerna för företagen finns skillnader mellan olika typer av företag. I branscher där produkterna är generiska och trösklarna för att byta till en annan leverantör är låga kan hanteringen av personuppgifter få stor påverkan på företagets lönsamhet, varvid riskerna således är höga. Många tjänster på internet är av detta slag, t ex molntjänster, plattformstjänster eller betalningsförmedlingstjänster. Denna typ av företag är samtidigt sådana som samlar in stora mängder kunddata. Företag med mer differentierade produkter och som endast lagrar data som en bieffekt av sin huvudverksamhet är mindre utsatta för att kunderna snabbt överger dem men kan ändå drabbas av effekter av dåligt dataskydd.

Brister i dataskydd kan således utgöra en påtaglig fara för företagen. Både direkt och indirekt. Hanteringen av kunddata är därför något som företag bör ta på stort allvar. Företag som inte tar konsumenternas intressen för dataskydd på allvar riskerar både renomméskada och att förlora kunder. Frågan bör därför ses som strategisk. Forskningen indikerar också att reglerna måste ta större hänsyn till konsumentintresset när de utformar regler på detta område, men samtidigt att ändamålsenlig reglering kan vara till både konsumenter och företags fördel.

Vad bör företag göra?

Allmänna råd för hantering av anseenderisker och -möjligheter

Vårt första och främsta allmänna råd för hantering av både anseenderisker och anseendemöjligheter är av gammalt datum: Tänk efter *innan* beslut fattas och företaget agerar! Emellertid, *hur* detta skall göras kan sammanfattas i följande punkter:

- *Definiera* alla viktiga intressenter till företaget, både primära och sekundära.
- *Undersök* vilka risker och möjligheter det kan finnas med planerade ageranden. En sådan ”undersökning” kan enkelt handla om att man låter operativ personal komma till tals med synpunkter. Många gånger kan

det räcka med en (ordentlig) diskussion utifrån dessa synpunkter för att skapa medvetenhet om och insikter i risker eller möjligheter som man annars hade ignorerat.

- *Undersök* alternativa och andra möjliga samtidiga ageranden till de planerade samt analysera tänkbara positiva eller negativa konsekvenser av alla dessa möjliga ageranden. Detta är ett arbete som bör utföras på operativ nivå i företaget, där man med stor sannolikhet redan har fört diskussioner och har en hel del kunskaper om dylikt.
- *Mät* viktiga intressenters reaktioner på ovan nämnda ageranden och deras positiva och negativa konsekvenser, vilka kan komma att kommuniceras till intressenterna i en eller annan form. Vi har med vår studie visat *att* det går att göra och *hur* det kan göras.
- Fatta sedan *informerade beslut* med hänsyn tagen även till de anseenderisk- och möjlighetsindikatorer som mätningen resulterat i, utöver alla andra överväganden som självklart måste göras. I de fall man måste agera på ett sätt som många kommer att reagera negativt på, eller har goda argument för ett sådant agerande, är det viktigt att man själv kommunicerar argumenten direkt, t ex positiva konsekvenser eller att det möjliggör andra uppskattade ageranden, inte väntar tills motsatsen kommunicerats, vilket då ofta sker genom andra aktörer. Företaget bör samtidigt se till att man har ordenliga kunskaper i medielogik (se t ex Altheide, 2013; Altheide & Snow, 1979; Asp, 1990; Weibull & Wadbring, 2011).

Råd avseende dataskydd

Det har konstaterats att affärsmodeller som bygger på antagandet att konsumenter inte har något emot att lämna ifrån sig personuppgifter innebär en anseenderisk. Redan den insikten kan vara värdefull för många företag.

En åtgärd som många företag direkt skulle kunna implementera är data-minimering, i synnerhet företag som inte har dataförsäljning som affärsidé. Detta innebär att endast uppgifter som är nödvändiga för verksamheten

samlas in. Principen återfinns i förslaget till EU:s nya dataskyddsförordning men kan även användas på frivillig basis inom områden som inte omfattas av direktivet.²⁵ Genom att inte samla in uppgifter som inte behövs minskas risken för att känsliga uppgifter sprids. Samtidigt minskar risken för kunderna vid dataintrång. Principen har implementerats av företag i syfte att minska risken för utlämning av data till myndigheter, men kan givetvis appliceras på all inhämtning och lagring av kunddata.

I och med att brister i dataskydd snabbt kan sätta stora värden på spel (genom förlorat anseende eller förlorade kunder) borde frågan ses som strategisk. Många av de i kapitlet beskrivna riskerna med bristande dataskydd kan sannolikt minskas eller undvikas om avvägningar gjordes på ledningsnivå. Hanteringen av persondata bör således vara en strategisk fråga och något som inte delegeras till exempelvis IT- eller marknadsföringsavdelningar. Det skulle göra att företagen inte lika lätt låter t ex funktionalitet i dataprogram styra vilka uppgifter som skall samlas in och hur de skall lagras och bearbetas.

Genom att göra datainsamling och hantering av data till en ledningsfråga tvingas företagen att fatta explicita beslut om vilka insamlings- och lagringspolicyer som skall gälla. Det öppnar också för att olika intressen – t ex kunders och anställdas – vägs in i analysen. Ett sådant förfarande skulle samtidigt indikera att företaget tar frågan på allvar. Ett företag som tillämpar dataminimering och som har adekvat skydd för kunduppgifter torde även kunna kommunicera detta till kunderna och därigenom skapa konkurrensfördelar.

Även transparens kring intrång kan bli en konkurrensfördel för företag. Att vänta tills medier uppmärksammar sådana problem rekommenderas inte. Ett sådant agerande ger lätt intryck av att företaget försökt mörka problemet för intressenterna, vilket direkt slår mot förtroendet och anseendet. Genom att proaktivt, inte endast när lagstiftningen kräver det, informera användare om när utomstående kan ha kommit över konsumentdata signalerar företaget att de tar frågan på allvar. Ju tidigare konsumenter får reda på att

25 EUDATAP art5(1)(c): "adequate, relevant and limited to what is necessary in relation to the purposes for which they are processed ('data minimisation')"; Direktiv 95/46/EC art 6(1)(c): "adequate, relevant and not excessive in relation to the purposes for which they are collected and/or further processed"; EUDATAP har en skarpare formulering än PUL-98 9§(e): "de personuppgifter som behandlas är adekvata och relevanta i förhållande till ändamålen med behandlingen."

data kommit på drift desto lättare är det också för dem att undvika skador, t ex genom att spärra kreditkort eller byta lösenord.

Vad bör regleraren göra?

Vi kan utifrån genomgången av tidigare forskning och de resultat vi fått fram även se några områden där konsumentskyddet är otillräckligt och lagstiftaren eller regleraren därför bör agera.

En regel om att företag och myndigheter är tvungna att inhämta ett tydligt godkännande från enskilda när deras personuppgifter skall lämnas vidare eller bearbetas på ett nytt sätt, t ex genom samkörning av register. Detta skulle stimulera företag att utforma sin verksamhet så att datainsamlingen och -bearbetningen skapar ett explicit mervärde för kunderna.

Det är sannolikt också nödvändigt att reglera hantering av uppgifter som rör minderåriga. Det är orimligt att bristande intresse eller kunskap om dataskydd av den minderåriges föräldrar dömer den minderårige till problem i framtiden. En förälder skulle exempelvis kunna dela med sig av hälsouppgifter om sitt barn ovetandes om att barnet därigenom samtidigt, när det blir vuxet, kanske inte kan teckna en sjukvårdsförsäkring eller få vissa arbeten.

Här skulle reglering kunna utformas utifrån olika utgångspunkter. En vore att man inte alls får sprida insamlad information om minderåriga. En annan att vissa typer av verksamheter, exempelvis företag, inte får ta emot eller bearbeta sådan information (t ex hälsoinformation). Man kan även tänka sig kombinationer av dessa. Vi anser att dagens lagstiftning inte ger ett tillräckligt skydd för minderåriga.

Det finns förslag i EU:s dataskyddsförordning som skulle stärka minderårigas rättigheter. Exempelvis föreslås att tjänsteleverantörer som lagrar eller behandlar personuppgifter rörande personer under 16 år skall inhämta vårdnadshavarens samtycke. Detta skulle emellertid inte lösa problemen där vårdnadshavare låtit företag lagra uppgifter om sina barn som barnen senare, i vuxen ålder, kan komma att lida skada av. Ett sådant krav kommer dock tvinga företag att tänka igenom om det är värt kostnaderna att sprida sådan information vidare.

På grund av informationsasymmetrier och ojämna styrkeförhållanden

mellan parterna samt risken för tredjemansskada är det osannolikt att modeller som bygger på att företag hanterar dessa problem genom egna initiativ inom ramarna för redan befintlig lagstiftning kommer att ha ett för konsumenterna gynnsamt utfall. Man bör exempelvis överväga att företag – vilket redan gäller i Kalifornien – skall vara skyldiga att underrätta kunder om att data avses lämnas vidare (oavsett skäl) och inhämta deras samtycke. Detta överensstämmer även med den reglering som finns i den svenska personuppgiftslagen.

Konsumenten skulle också gynnas av om företag tvingades radera uppgifter om personer som inte längre är kunder. Det skulle innebära att konsumenter genom att säga upp avtal också kunde vara säkra på att uppgifter inte sprids vidare eller missbrukas. Ett särskilt problemområde är hanteringen av personuppgifter som samlats in av ett företag som sedan gått i konkurs. Detta gäller särskilt om personuppgifterna har ett ekonomiskt värde i konkursboet. De tidigare kunderna kan därmed få sina data spridda på ett sätt som de inte önskar, utan möjlighet att kräva ersättning för missbruk eftersom den part de ingått avtal med inte längre existerar. Detta är en fråga som reglerna bör se över.

Hildebrant (2008) har föreslagit att kunddata skall betraktas som kundernas egendom. Det skulle innebära att data skall återlämnas till kunderna (eller raderas) om företaget upphör eller om kunden begär det. Ett sådant förfarande skulle skydda konsumenten i händelse av konkurs utan att samtidigt innebära några särskilda olägenheter för företagen under normala omständigheter.

Ytterligare ett område där det sannolikt är nödvändigt med reglering är frågan om tredjemansfrågor. Dessa har uppstått i och med att en leverantör anlitar ett tredje företag med vilket kunden inte har någon relation. Om detta företag sprider vidare kunddata från det första företaget (avsiktligt eller oavsiktligt) har kunden mycket svårt att utkräva ansvar. För att konsumenten i ett sådant läge skall kunna göra det krävs att den lyckas övertyga sin leverantör att för kundens räkning ta strid mot sin leverantör. Detta kommer i normalfallet inte att ske.²⁶

26 EUDATAP innebär ett personuppgiftsbiträdesansvar (artikel 26(2)(f): "[T]he processor shall assist the controller in ensuring compliance with the obligations pursuant to Articles 30 to 34". Utredningen SOU 2015:39 om myndighetsdatalog argumenterade emot sådant eftersom det skulle bli svårt för konsumenten (medborgaren i det här fallet) att veta vem hen ska stämma.

Även när företagen inte medvetet sprider data kan detta orsaka problem. Stölder av personuppgifter skiljer sig på flera sätt från andra stölder som ett företag kan utsättas för. Ett inbrott i en butik där varor stjäls drabbar företaget direkt, men kunden lider normalt ingen skada av detta. En stöld av kunddata behöver däremot inte alls drabba företaget, men kan mycket väl drabba kunden. På sikt kan dock företagen skadas genom att kundernas förtroende för företagen minskar – här finns en anseenderisk.

Här finns emellertid en informationsasymmetri som gör att företag genom att inte underrätta kunderna om att deras personuppgifter kommit på drift kan undvika den förtroendskada som spridningen av uppgifterna annars skulle kunna leda till. Samtidigt finns det en uppenbar anseenderisk i detta, om någon annan skulle få kännedom om detta och kommunicera det via ett eller flera media.

Informationsasymmetrin är något en adekvat konsumentskyddsreglering bör beakta, t ex genom att införa krav på att kunder ovillkorligen måste informeras om att deras personuppgifter riskerar att ha spridits till obehöriga mottagare. EU:s dataskyddsförordning kräver att så skall ske när spridning inneburit en ”hög risk” för att den vars personuppgifter spridits skall ha fått sina rättigheter kränkta. Det är sannolikt ett alltför högt ställt krav. En rimligare nivå kan vara att kräva att konsumenter alltid skall informeras om att spridning över huvud taget skett.

En fungerande reglering är särskilt viktig när det är en tredje part som utsatts för intrång. Det är dock alltid företaget eller butiken som har att göra avvägningarna avseende vilka investeringar som skall göras. Här kan företag riskera att underinvestera i skydd mot intrång vilket drabbar kunderna. Företag bör också om de varit oaksamma vara skyldiga att ersätta kunder för eventuella skador som dataförluster orsakat dem. Sådana regler skulle även skapa incitament för företag att inte samla in personuppgifter som inte är nödvändiga för verksamheten.

Referenser

- Altheide, D. L. (2013). Media Logic, Social Control, and Fear. *Communication Theory*, Volume 23, Issue 3., 223–238.
- Altheide, D. L. & Snow, R. P. (1979). *Media logic*. Beverly Hills, Calif.: SAGE Publications.
- Aristoteles (1050/2006). *Metaphysics Book Theta* (översatt med förord och kommentarer av S. Makin). Oxford: Oxford University Press.
- Asp, K. (1990): *Medialisering, medielogik, mediekraati*. Nordicom-Information, 1990, 4: 7-12.
- Beauchamp, T.L. (1991). *Philosophical Ethics: An Introduction to Moral Philosophy*. 2nd Ed. New York: McGraw Hill.
- Bentham, J. (2001). *The Works of Jeremy Bentham: Published under the Superintendence of His Executor, John Bowring*. Volume 1. Adamant Media Corporation.
- Bergkvist, L., R. Wahlund & K.-E. Wärneryd (1994). *Etik och Finanser*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bergman, J.J. (2013). *Principles of BigData. Preparing, sharing, and analyzing complex information*. Elsevier Science.
- Brytting, T. (1998). *Företagsetik*. Lund: Liber Ekonomi Förlag.
- Håkansson, P. och R. Wahlund (1996). *Varumärken – Från teori till praktik*. Stockholm: Fonden för Handels- och Distributionsforskning.
- Johnson, M.R. (2005). *Aristotle on Teleology*. Oxford: Oxford University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Allen Lane.
- Kahneman, D. & A. Tversky (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.
- Kant, I. (1785/1988). *Fundamental principles of the metaphysic of morals*. New York: Prometheus books.
- Kehl, D., K. Bankston, R. Greene & R. Morgus (2014). *Surveillance Costs: The NSA's Impact on the Economy, Internet Freedom & Cybersecurity*. Policy Paper. Washington: New America's Open Technology Institute.
- Kelly III, J.E. & S. Hamm (2013). *IBM's Watson and the era of cognitive computing*. New York: Columbia University Press.
- Nilsson, P., C. Rademaker, M. Svahn & R. Wahlund (2013). Om medieutveckling – tillbaka till framtiden! I: P. Andersson, B. Axelsson & C. Rosenqvist (Eds), *Det mogna tjänstesamhällets förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.

- Smith, A. (1759/1982). *The Theory of Moral Sentiments*. (Redigerad av D.D. Raphael och A.L. Macfie). Indianapolis: Liberty Classics.
- Turow, J., M. Hennessy & N. Draper (2015). *The tradeoff fallacy: How marketers are misrepresenting American consumers and opening them up to exploitation*. The Annenberg School for Communication, University of Pennsylvania.
- Wahlund, R. (1994). *Att fatta beslut under osäkerhet och risk*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Weibull, L & Wadbring, I. (2011). *Massmedier: Nya villkor för press, radio och tv i det digitala medielandskapet*. Stockholm: Ekerlinds förlag.

Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna¹

PERNILLA PETRELIUS KARLBERG, MARIA GRAFSTRÖM
& KAROLINA WINDELL

Inledning

En skugga faller över Röda Korsets ledning (DI 22/1, 2010)

Det ruttna i Röda Korset (ETC 22/1, 2010)

Djup förtroendekris för Röda Korset (Expressen 6/2, 2010)

Så lyder några av de rubriker som krönte artiklar om Röda Korset och dess kris under våren 2010. Spetsiga formuleringar avlöste varandra och i en uppsjö av nyhetsartiklar, insändare och krönikor kritiserades organisationen och dess frontfigurer. I medierna diskuterades det vikande förtroendet för Röda Korset och – inte minst – för styrelseordförande Bengt Westerberg, en rapportering som inom Röda Korsets tjänstemannaorganisation upplevdes som orättvis i sak. Inom organisationen såg man sig som öppen, god och demokratisk. Samtidigt som det i medierna slogs fast att man hade en förtroendekris inom Röda Korset var det svårt för de anställda i organisationen

¹ Justerad version av tidigare publicerat kapitel av samma författare (2012), med tillstånd av PwC.

att greppa hur denna kris hade kunnat uppstå och hur den mediala uppmärksamheten kunde bli så långvarig och ihållande.

Att synas är en av dagens organisationers största utmaningar. Å ena sidan råder ett krig om uppmärksamhet där alla kämpar om att nå ut med sitt budskap till sina intressenter. Å andra sidan föreligger en risk med att visa upp sig och få medial exponering eftersom man därmed också riskerar att utsättas för kritik. Vilka konsekvenser riskerar som en organisation vid en kritisk granskning i medierna?

I det här kapitlet undersöker vi vilka risker som synlighet i medierna, och i valet av mediehantering, kan innebära för en organisation. Som organisationsforskare är vi särskilt intresserade av vilka *organisatoriska* konsekvenser som följer på ett mediadrev och det är också det som är i fokus för vår studie. Fallet vi beskriver handlar om den negativa mediala exponeringen av Röda Korset och framför allt dess dåvarande ordförande Bengt Westerberg. Det handlar om hur förtroende skapas och förloras i medierna, och vilka risker det kan innebära för en organisations självbild.

Dagligen möter mediekonsumenter den här typen av braskande rubriker som vi inledde med. Rubriker som antingen hyllar eller fördömer organisationer och deras ledare. I medierna utmålas skurkar och hjältar, och journalister och debattörer bedömer vilka handlingar som kan anses vara rätt eller fel. Mediernas rapportering spelar därför en central roll såväl när det gäller att bygga förtroende för organisationer som att rasera det.

Vad som betraktas som förtroende och vilka aktiviteter som stärker förtroende är beroende av det sociala sammanhang och den logik som dominerar inom organisationen. Utifrån ett institutionellt perspektiv måste organisationers praktik alltid förstås kontextuellt. Institutionella logiker är ett sätt att förstå vad som reglerar och styr individers beteende (Friedland & Alford, 1991). De kan betraktas som system av meningsuppfattningar, regleringar, institutionaliserade normer och etablerade föreställningar om en viss praktik (Thornton & Ocasio, 1999). Vi kommer att visa att den logik som är förhärskande inom medierapporteringen skiljer sig från den som dominerar inom Röda Korset. Vi visar också hur dessa logiker påverkar synen på hur förtroende bör byggas.

Frågan är då om och i så fall hur dessa olika synsätt på vad som är för-

troendeskapande handlingssätt påverkar varandra. Forskning visar att mediernas skildringar av händelser, organisationer och personer påverkar hur allmänheten uppfattar sin egen verklighet (McCombs, 2004). Vi känner med andra ord att mediernas sätt att formulera nyhetsberättelser påverkar publikens bild av och förtroende för institutioner och makthavare i samhället. Däremot vet vi mindre om hur organisationernas uppfattning om sitt eget beteende påverkas när mediedrevet går. Förändras deras syn på vad som är legitima och önskvärda handlingar; synen på vad som är rätt och fel och på hur förtroende byggs?

Det här kapitlet handlar om hur en förtroendekris skapas i en organisation i samband med en mediekris samt huruvida medierna påverkar organisationens förhållningssätt till vad som är en legitim handling. I kapitlet analyseras vilka olika sätt att se på förtroendeskapande handlingar som finns representerade hos de olika aktörerna och även hur de förhåller sig till varandra.

En studie av Röda Korset – metod och empirival

Här studerar vi svenska Röda Korset under våren 2010, då organisationen utsattes för negativ medial publicitet, och vi gör det både med ett utifrån- och ett inifrånperspektiv. Vi analyserar dels mediernas rapportering där vi betraktar medierna som en form av externa kravställare på organisationen Röda Korset, dels analyserar vi hur organisationen hanterade den negativa mediala uppmärksamheten. Därigenom identifierar vi hur olika logiker konkurrerar om vägen för att bygga och upprätta förtroende.

Valet av Röda Korset grundar sig dels på att organisationen upplevt en kraftig negativt vinklad medieexponering, dels att Röda Korset verkar i en utpräglad vad vi kallar förtroendebransch. Organisationer är helt beroende av allmänhetens förtroende för att kunna bedriva sin verksamhet, samla in pengar och locka och behålla medlemmar. Dessutom är Röda Korset starkt präglad av ideella organisationers logik och särart (Wijkström & af Malmberg, 2005). Den ingår dessutom i en kategori organisationer som historiskt sett inte varit särskilt synliga i mediernas granskning och rapportering och

därmed möjligen inte är lika vana att utsättas för mediernas granskning.

Den empiriska berättelse som presenteras i kapitlet är dels baserad på observationer och intervjuer av chefer och tjänstemän inom svenska Röda Korset under perioden januari-oktober 2010², dels på en innehållsanalys av artiklar om Röda Korset och Bengt Westerbergs arvode (totalt 65) under samma period. Samtliga artiklar om Röda Korset och Bengt Westerberg i följande tidningar har inkluderats: Kvällstidningarna Aftonbladet och Expressen, den dagliga affärstidningen Dagens Industri (DI) samt morgontidningarna Dagens Nyheter (DN) och Svenska Dagbladet (SvD).

Nedan följer först en beskrivning av Röda Korset som organisation. Därefter redogörs för hur medierna rapporterade om och beskrev Bengt Westerbergs arvodering och hur publiciteten hanterades av organisationen. Därefter följer vår analys av mediernas och organisationens olika sätt att betrakta förtroende och deras olika värderingar av vad som är legitimitetsgrundande handlingar. Avslutningsvis för vi en diskussion om konsekvenser av mediernas rapportering för förtroendet för folkrörelser som modell för att bedriva verksamhet inom civilsamhället.

Svenska Röda Korset

Utifrån de frågor vi ställer är det centralt att förstå svenska Röda Korset som organisation och den rådande logiken i civilsamhället. Svenska Röda Korset utmärker sig genom att vara en ideell organisation och en del av det civila samhället med en mångårig folkrörelsetradition. Folkrörelsen har varit den förhärskande modellen för ideell verksamhet i Sverige sedan början av 1900-talet (Wijkström & Einarsson, 2006). Folkrörelsens kärna utgörs av dess medlemmar, som styr organisationen genom demokratiska processer. Medlemmarna finansierar en stor del av verksamheten genom sina medlemsavgifter (inte primärt genom gåvor) och medverkar ofta i organisationens arbete som aktiva medlemmar (inte som volontärer). Formen skiljer sig från traditionella välgörenhetsorganisationer eller insamlingsorganisationer av anglosaxiskt snitt utan särskild medlemsorganisation och utan annan verk-

² För en utförligare genomgång av studien se Petrelius Karlberg 2011

samhet (Wijkström, 2011). Enligt folkrörelsens logik är alltså medlemsinflytande och demokrati samt självständighet i förhållande till externa aktörer centrala komponenter.

Organisatoriskt vilar Röda Korset på två ben: Dels medlemsorganisationen som 2010 omfattade 200 000 medlemmar vilka är organiserade i kretsar spridda över hela landet, dels cirka 30 000 frivilliga som är knutna till organisationen. Därtill har Röda Korset en tjänstemannaorganisation med 450 anställda, varav merparten är placerade på huvudkontoret i Stockholm. Högste representant för medlemsorganisationen är ordföranden, som under tiden för studien var Bengt Westerberg, en i Sverige välkänd före detta politiker. Generalsekreteraren är chef för tjänstemannaorganisationen, och under studien innehölls posten av Christer Zettergren. Medlemsorganisationens högsta beslutande organ är riksstämman, som vanligtvis hålls en gång per år.

Det finns dock nyanser i folkrörelselogikens styrka i organisationen. Sedan några år tillbaka beskriver tjänstemännen hellre organisationen som ett humanitärt nätverk än som en folkrörelse. Ett annat exempel på att folkrörelselogiken står olika stark i olika delar av organisationen ges i Röda Korsets årsredovisning från 2010. Där skriver ordföranden och generalsekreteraren på var sin sida av ett uppslag till organisationen. Ordföranden, som är högste företrädare för medlemmarna, skriver om medlemmar, föreningar och frivilligt ledarskap. Han skriver också om förtroendestärkande insatser riktade mot den egna organisationen och dess medlemmar. Generalsekreteraren använder sig inte av samma terminologi. Hon³ skriver i stället om mottagare och insamlingar och hur organisationen ska bli bättre på att utföra sitt uppdrag. Hon beskriver organisationen som flexibel, modern och dynamisk. Vi tolkar det som att de vänder sig till delvis olika grupper, medlemmar respektive givare. Folkrörelse respektive välgörenhet.

3 Christer Zettergren avgick som generalsekreterare under 2010 och ersattes av Ulrika Årehed Kågström.

Konstruktionen av en förtroendekris

Den andra juni 2009 polisanmälades kommunikationsdirektören Johan af Donner av sin arbetsgivare Röda Korset. Under våren hade styrelsen, efter varningar från flera medarbetare, börjat misstänka att Johan af Donner med ont uppsåt hade vidimerat falska fakturor, som i själv verket dirigerade om Röda Korsets pengar ner i hans egna fickor. När informationen om bedrägeriet nådde utanför organisationen betraktades af Donner omedelbart som skyldig i media. Röda Korsets höst kom att präglas av mediernas uppmärksamhet och allmänhetens avsky för affären, som i högsta grad kopplades ihop med Röda Korset och dess ledning. Frågor som ställdes var exempelvis: Varför hade Röda Korsets ledning inte upptäckt oegentligheterna tidigare? Hur goda vänner var man inom styrelsen? Höll man i själva verket af Donner om ryggen? Vilket förtroende kan man ha för en organisation som samlar in pengar till behövande och sedan låter sig luras på miljoner?

Inom Röda Korset upplevde många av medarbetarna det som ren förföljelse av organisationen och menade att kritiken var orättvis eftersom organisationen faktiskt hade upptäckt af Donners bedrägeri och dessutom polisanmält det. Det var väl ändå de som hade blivit bedragna? I mitten av januari 2010 skulle häktesförhandlingarna mot af Donner inledas, och inom organisationen hoppades man därmed att det rättsliga efterspelet skulle få gå sin gilla gång och att det mediala intresset skulle lägga sig.

Styrelseordförandens arvode

Så blev det nu inte. Under våren 2010 fortsatte de negativa rubrikerna om Röda Korset, men kom då i stället att riktas mot dess styrelseordförande Bengt Westerberg och hans arvode. Den 16 januari meddelade Roger Akelius att han donerade 100 miljoner kronor till organisationen SOS Barnbyar. En av anledningarna till att Akelius valde just den organisationen var enligt honom att SOS Barnbyar inte betalade ut ersättning till styrelsen. Westerberg kommenterade i en intervju detta uttalande av Akelius och argumenterade för att styrelseledamöter visst skulle ha lön om de arbetade heltid

(E24.se 19/1). I samma artikel gav Akelius svar på tal och menade bl a att:

Chefen för Röda Korset har dubbla lönen mot chefen för SOS Barnbyar. Det är mer hederligt om Röda Korset annonserar med texten: Om 10 000 personer vardera SMS:ar hundra kronor så kan vi betala arvodet till Bengt Westerberg. (Robert Akelius)

Akelius kritik fick genomslag i alla större media och Westerberg tvingades försvara sitt arvode och Röda Korsets ersättningspolicy. I artiklar med rubriker som ”Westerberg kostar Röda Korset 100 miljoner kronor” (Realtid.se 19/1), ”Styrelserna borde jobba utan arvode” (SvD 19/1) och ”En skugga faller över Röda Korsets ledning” (DI, 22/1) kritiserades Westerbergs oförmåga att försvara sitt arvode. Någon vecka senare publicerades dessutom artiklar om Westerbergs andra inkomstkällor med rubriker som ”Lönande extraknäck – Röda Korsets ordförande får heltidslön men drar samtidigt in mer på sidouppdrag” (DN, 31/1) och ”Westerberg extraknäckar för en miljon” (Expressen, 31/1).

Under den period då Westerbergs arvode kritiserades i medierna var 30 procent av alla artiklar åsiktsorienterade – ledare, krönikor, debattartiklar eller insändare. ”Röda Korset får inte mina pengar” skrev exempelvis krönikören Johanne Hildebrandt (Aftonbladet, 24/1). Även privatpersoner hakade på Akelius kritik, och i en insändare i DN uppmanades Westerberg att avstå från halva sin årslön. Andra insändare från tidigare och nuvarande medarbetare kritiserade kulturen inom Röda Korset. Under samma period skrev Expressen återigen om af Donners lyxliv, i en artikel där Westerbergs arvode omnämndes och dessa händelser tillsammans ansågs ha orsakat en ”alarmerande situation” och en ”djup förtroendekris för organisationen” (6/2). När två styrelseledamöter i samma veva lämnade sina uppdrag berodde det enligt Westerberg på tidsbrist, men journalisterna kopplade ihop det med hur de senaste skandalerna hade hanterats (SvD och DN 7/2).

Röda Korsets kommunikationsstrategi fungerar inte

I ett första skede bedömde tjänstemännen inom Röda Korset att skriv-erierna om Westerbergs arvode skulle blåsa över. Akelius jämförelse och resonemang uppfattades som orimligt, felaktigt och rent av dumt. Beslutet om arvodet hade fattats stadgeenligt och i enlighet med de demokratiska processer som är grunden i en folkrörelse. Därtill hade organisationen en uttalad policy om att betala bättre löner än många andra insamlingsorganisationer för att kunna konkurrera om den bästa kompetensen. Enligt tjänstemännen skiljer sig Röda Korsets verksamhet och organisation markant från SOS Barnbyars. Den senare är en ren insamlingsorganisation, medan folkrörelsen Röda Korset har en stor svensk verksamhet etablerad i hela landet. De interna diskussioner som inledningsvis fördes på Röda Korset kan sammanfattas med att ”folk väl ändå måste förstå dessa skillnader”.

Men mediestormen lade sig inte, och ledningen fann snart att läget var så allvarligt att det var nödvändigt att informera styrelsen. En rapport sattes samman. Generalsekreterare Christer Zettergren skrev att ”många tjänstemän upplever nu att kritiken mot ordförandens arvode är så stor att det är svårt att utföra arbetet.” Han drog också slutsatsen att strategin att låta verksamheten vara i fokus för all extern kommunikation inte fungerade:

Tidigare har alltid diskussionerna och nivån på arvodet tystnat genom att vi kommunicerat vår verksamhet. Nu räcker det inte med att belysa verksamheten för att återskapa förtroendet för organisationen. (Rapport till Centralstyrelsen för svenska Röda Korset den 3 februari 2010.)

Det som inledningsvis upplevdes som en kritik som var inkorrekt i sak utvecklades till en upplevelse av att organisationen befann sig i en förtroendekris. Olika strategiska alternativ diskuterades inom Röda Korsets ledning. Man drog slutsatsen att det inte skulle lösa några problem om ordföranden avgick eller fick sänkt arvode. I stället förespråkade ledningen att man skulle behålla status quo och låta företrädare för centralstyrelsen kommunicera i medierna i stället för Bengt Westerberg själv. Ingen skulle offentligt behöva försvara sin egen ersättning.

I krisrapporten konstaterades vidare att det inte går att kommunicera sig ur krisen. Det är skillnad på att vara övertygad om att man har rätt och att få rätt i allmänhetens ögon, skrev Zetterberg. Han avslutade rapporten med att summera: I början av året hade 2200 medlemmar hört av sig för att avsluta sitt medlemskap och ytterligare omkring 400 hade skrivit brev och riktat kritik mot ledningen. Därtill hade andelen som brukade betala via inbetalningskortet som skickas ut med Röda Korsets egen tidning, Henry, sjunkit från 52 % till 45 % under januari månad (ibid.).

Inom Röda Korset var man närmast lamslagen av kritiken i medierna och den aktivitet som följde på den. Särskilt hårt var trycket på presstjänst, reception och enheten medlemsservice. De mest hotfulla breven och samtalen polisanmälades. Men även andra delar av organisationen påverkades av mediestormen. Flera högt uppsatta medarbetare som inte hade med kommunikationsarbetet att göra beskrev hur deras eget arbete stannade upp eftersom ledningen, inklusive ordförande, generalsekreterare och vice generalsekreterare, var helt uppslukad av affären: ”Det gick helt enkelt inte att få access”, berättade en av medarbetarna. Slutligen beslutades att rådslag skulle hållas så att medlemmarna fick yttra sig om arvodesfrågan. Därefter skulle en extra riksstämma i maj fatta beslut om ordförandens ersättning. I och med att detta kommunicerades ut hoppades man inom organisationen på lite lugn och ro.

Nya kritiska rubriker

Det blev dock varken så mycket lugnare eller roligare efter att beslutet om extra riksstämma hade meddelats. I medierna rapporterades om hur man inom Röda Korset försökte reparera organisationens skadade förtroende, vilket gav journalisterna möjligheten att återigen upprepa berättelsen om Westerbergs arvode. Medierna rapporterade också om andras höga arvodering inom Röda Korset. Akelius blandade sig i diskussionen igen och skrev att Westerberg var en belastning för organisationen. Aftonbladet granskade kostnader för organisationers konferenser och beskrev Röda Korsets kursgård som en spritklubb. Föga förvånande återfanns den skarpaste kritiken

mot Westerbergs arvode och Röda Korsets agerande i samma fråga i kvällstidningarna. Morgontidningarna DN och SvD hakade på, men med något försiktigare rubriker och nyhetsvinklar. DI avvek från de övriga genom att publicera nyheter med en mer neutral och ibland till och med positiv nyhetsvinkel för Röda Korset.

Westerberg fick möjlighet att förklara sin syn på saken i en intervju med Aftonbladet, och han skrev också på eget initiativ en debattartikel i DN (28/2). I april publicerade Aftonbladet återigen kritiska artiklar om Westerbergs ersättningar.

Inom tjänstemannaorganisationen var man frustrerad över situationen. Inom Röda Korset hade man målsättningen att vara professionell och ”bäst” inom välgörenhetsbranschen utan att förlora den ideella organisationens särart. Men som en av kommunikatorerna uttryckte det, hur kan vi försvara våra lönesättningar med att vi är mer professionella när vi har låtit oss bli grundlurade av en bedragare i ledningen? Hur professionellt är det? I samtal med chefer och tjänstemän blev det också tydligt att frågan om ersättningen var infekterad sedan tidigare.

Det fanns en policy om att Röda Korset skulle erbjuda konkurrensmässiga löner, men samtidigt fanns det internt personer som ansåg att det var problematiskt att försvara höga ersättningar i en ideell organisation i medierna: ”Medierna har anammat regeln att i en ideell organisation jobbar man för lite eller inga pengar”, menade en tjänsteman. Enligt samma person definierar medierna Röda Korset som en ideell organisation men tar inte hänsyn till att det också är en självbestämmande medlemsorganisation. Tjänstemännen på kommunikationsavdelningen frångår därmed den traditionella medlemsstyrda folkrörelselogiken och visar acceptans för mediernas definition av vad för slags organisation Röda Korset är eller bör vara.

Under krisen rådde en ömsesidig brist på förtroende mellan kommunikationsavdelningen och ledningen, och inte minst mellan Westerberg och kommunikationsavdelningen. Intervjuerna vittnar om att de inte arbetade tillsammans och att informationen mellan dem var bristfällig under hanteringen av mediernas rapportering av Westerbergs arvode. Situationen för kommunikationsavdelningen var också extrem i så mening att den person som hade ansvaret för att hantera den här formen av kris, f d kommunika-

tionschefen af Donner, satt häktad. Ansvars- och arbetsfördelningarna liksom organiseringen bland kommunikatörerna var oklar. Mest frustrerande var att verksamheten inte syntes i medierapporteringen. Ingen journalist var intresserad av den. En medarbetare från kommunikationsavdelningen sammanfattade de senaste månadernas händelser och dess konsekvenser för Röda Korset så här:

Vi togs på sängen. Under många år var vi bäst och störst. Vi hade ingen för att det skulle komma någonting annat. Vi tror att vi ska kunna förklara oss och så ska folk säga a-ha då ska vi stödja er. Vi har missat de små symbolfrågorna som har tio år på nacken. Och det är ju uppenbart att journalister inte har intresse av att ta reda på hur det egentligen ligger till. Och det är sorgligt. Det finns ett uppdämt behov av att få trycka till vår väna, snälla organisation som vill så väl. (Medarbetare på Röda Korset)

Presskonferensen

Den 8 maj var det så dags för extra riksmöte i Folkets Hus vid Norra Bantorget i Stockholm. Mötet pågick i timmar, och först fram emot eftermiddagen hölls en presskonferens. Valberedningens ordförande Stig Andersson inledde och meddelade att organisationen röstat för att ha en arbetande ordförande som skulle avlönas i nivå med en svensk riksdagsledamot. Därmed sänktes Westerbergs månadsarvode från 68 000 till 55 000 kr. Andersson betonade organisationens folkrörelsetradition och var noga med att poängtera att 89 % av medlemmarna direkt eller indirekt hade deltagit i beslutet om ordförandens uppdrag och arvodering, vilket enligt Andersson gav beslutet tydlig demokratisk förankring och legitimitet. Han presenterade samtidigt också den nya generalsekreteraren Ulrika Årehed Kågström (den tidigare generalsekreteraren Christer Zettergren hade valt att avgå för ett nytt uppdrag inom Migrationsverket) och de två nyinvalda styrelseledamöterna Elisabet Perttu och Bo Hermansson.

Därefter tog Bengt Westerberg vid, fällde inledningsvis några kommentarer om den intensiva pressbevakningen och menade att det hade varit roligare att få den uppmärksamheten för verksamheten: ”Särskilt säger jag detta

till Aftonbladet för jag ser att ni är här och ni har skrivit mycket negativt”. Han förklarade sig vidare nöjd med beslutet och framför allt med att det nu fanns en logisk princip för organisationen att hålla sig till. De närvarande journalisterna och fotograferna ställde alla samma frågor om ersättning till Årehed Kågström och Westerberg. När presskonferensen var över pustade Röda Korsets representanter ut. Nu skulle det väl ändå vara över? Nästa dag rapporterade medierna om att Westerbergs ersättning sänkts, men man skrev samtidigt att den fortfarande var hög. I anslutning till exempelvis Expressens (9/5) artikel fanns även kritiska läsarkommentarer:

Jag skickade ett sms som kostade 50 kr en gång till Röda Korset. Efter dessa skandaler så är det slutsäkrat./Kantha

Westerberg avstår gärna 13 000 kr i månaden. Svenska folket avstårmer än gärna Bengt Westerberg./Hurven

Senare samma månad publicerade Aftonbladet (20/5) en artikel med rubriken ”Röda Korsets bluff”, där journalisten hävdade att Westerbergs lön inte alls hade sänkts så som meddelats utan att den i själva verket höjts. Lönebråken inom Röda Korsets slutade med bingo för Bengt Westerberg. Utåt har organisationen trummat in att arvodet har sänkts – men i själva verket höjs ersättningen som ordförande med 7 000 kr i månaden. Reportern Richard Aschberg på Aftonbladet rapporterade också att han blivit kontaktad av Röda Korsets egna medlemmar, som undrade om arvodet verkligen hade sänkts.

Ordföranden ställer inte upp till omval

I slutet av maj föll domen mot Johan af Donner. I samband med att medierna skrev om det stundande fängelsestraffet kom Westerbergs arvode återigen upp. I artikeln ”Tusentals flyr Röda Korset” (Aftonbladet, 27/5) bemötte Westerberg kritiken och hoppades att de som samlade in pengar kunde hantera glåpord och orättvisa anklagelser genom att stå upp för att de hade en

arbetande ordförande som de betalade med egna medlemsavgifter.

Enligt Röda Korsets nya kommunikationsdirektör utgjorde Westerberg våren 2010 en belastning för organisationen på grund av den negativa klangen i mediebevakningen. Inom Röda Korset beslutade man därför att gå ut med ett pressmeddelande så snart det blev klart att Westerberg inte skulle ställa upp för omval. I tjänstemannastrukturen inom organisationen gick man därmed emot sina egna rutiner från tidigare: Att information till allmänheten skulle gå ut först när valberedningens demokratiska arbete avslutats. Anledningen till detta var enligt kommunikationschefen att Röda Korset här kunde vara tvunget att ta avstånd från Westerberg eftersom det inte kunde vinna mot medierna – skadan kunde endast minimeras.

Den 22 oktober kommunicerade man således från Röda Korset i ett pressmeddelande att Bengt Westerberg bestämt sig för att inte ställa upp för omval. DI, DN och SvD publicerade informationen i notiser. Aftonbladet och Expressen slog upp händelsen större. Aftonbladet lyfte i stället fram att ”var femte har lämnat Röda Korset efter skandalerna” och fortsatte: ”Nu tar Bengt Westerberg konsekvenserna och lämnar sin post.” På frågan om tänkbar efterträdare i en av våra intervjuer skämtade en medarbetare uppgivet om att hon hoppades att nästa styrelseordförande skulle bli ”en ’riking’ som inte behöver något arvode”. På så sätt hoppades hon att organisationen skulle slippa hantera denna besvärliga fråga, och eventuella mediedrev om den, i fortsättningen.

Förtroendekonstruktioner i och omkring Röda Korset

Mediernas rapportering om en förtroendekris för Röda Korset tog fart i och med att kommunikationschefen Johan af Donner visat sig vara en bedragare som förskingrat miljoner. Ungefär samtidigt som rättegången mot honom inleddes började en andra våg av krisrapportering om Röda Korset, den här gången om styrelseordförandens arvode. Att det bevisligen funnits en girig direktör i ledningen har säkerligen spelat in för den fortsatta rapporteringen om styrelseordföranden. Men vi menar att just arvodesfrågan har stort

symbolvärde för hur förtroende byggs eller raderas enligt olika logiker. Arvodesfrågan utgör grunden för den kritiska rapporteringen, och det är den som är utgångspunkt för organisationens reaktion på och hantering av den negativa publiciteten.

Här förklarar vi händelseutvecklingen utifrån att Röda Korset respektive medierna styrs av olika logiker om vad som utgör legitima handlingar för en ideell organisation och vad som påverkar en organisations förtroende. Inom folkrörelsen styrs man av en annan logik för vad som är legitimt handlande än i den logik som anfördes av medierna. Frågan komplicerades för Röda Korset genom att det även inom organisationens tjänstemannadel fanns acceptans för den logik som medierna anförde. De har olika sätt att se på organisationen som Röda Korset är eller borde vara, och därmed för vilka handlingar som är legitima och gångbara.

Mediernas rapportering utmanar folkrörelselogiken

Våra resultat visar att samtliga studerade media har ett gemensamt ställningstagande i fråga om arvodering i välgörenhetsorganisationer (observera att detta inte definieras som medlemsbaserade folkrörelseorganisationer). Styrelseordförandens ersättning bedöms av medierna själva och olika aktörer i dem som moraliskt förkastlig. Deras inställning är att Westerberg har för mycket betalt, och det är kärnan i hela rapporteringen.

Medierna bedriver sin rapportering med avseende på sin publik. I det här fallet framstår det som att de i första hand ser sin publik som givare till Röda Korset, inte som exempelvis medlemmar i folkrörelsedelen av organisationens verksamhet. Medierna tar därmed på sig rollen som ställföreträdande givare, vilket får konsekvenser för vilka frågor som ställs (eller inte ställs) och vilka vinklingar som görs: "Röda Korset får inte mina pengar", skriver exempelvis Hildebrandt i sin krönika i Expressen. Det är givarna som ska ha valuta för sina skänkta pengar. Inte heller gör man större skillnad på medlemmarnas inbetalade föreningsavgifter respektive insamlade medel. En hög ersättning, särskilt i jämförelse med andra ideella organisationer

som arbetar med insamlingar, blir då provocerande. Det ses som en illegitim handling i medierna.

Givarnas perspektiv är väl förenligt med en professionell välgörenhets- eller insamlingsorganisation där människor arbetar frivilligt som volontärer, en stor del av verksamheten finansieras genom gåvor från allmänheten och organisationsstrukturen bygger på hierarkier med beslutsordning uppifrån och ner, inte på medlemsdemokrati. På så sätt kommer mediernas rapportering att stärka den logiken för hur förtroende ska byggas, på bekostnad av folkrörelselogikens sätt att bygga förtroende.

När ledningen för Röda Korset konfronteras med mediekrisen väljer man att göra det på ett sätt som bygger legitimitet ur folkrörelselogikens och föreningsmedlemmarnas perspektiv – man går tillbaka till den demokratiska processen och utlyser en extra riksstämma. Enligt denna logik för att bygga förtroende är det medlemmarna som tillsammans inom ramen för medlemsorganisationen diskuterar sig fram till en lösning till frågan om ordförandeskapet och därefter fattar ett beslut på demokratisk väg, vilket man sedan informerar media om. Det kan tolkas som att folkrörelselogiken alltså förhärskar internt och att man därmed inte ser något moraliskt problem med Westerbergs arvodering.

Westerberg själv instämmer i att han fått mycket positiv respons från medlemmar och tjänstemän, och även om han också fått många negativa mail uppskattar han att 75 % av dem är skrivna av ”icke-röda-korsare”. Det han tydligen inte frågar sig är hur de som inte är medlemmar resonerar. Han har fått sitt uppdrag av medlemmarna, och han är en stark bärare av folkrörelselogiken. Medierna är däremot ointresserade av folkrörelsens mekanismer, både som förklaring till eller försvar av nivån på ordförandens arvode. Det bedöms helt enkelt inte som relevant ur deras perspektiv. Medierna väljer bort medlemsperspektivet och ägnar knappt något utrymme åt medlemmarnas roll och inflytande. Dessa medlemmar och deras kontroll- och styrningsstrukturer som står i centrum i organisationen förblir osynliga i mediernas rapportering.

På presskonferensen blir det tydligt att Röda Korset och mediernas perspektiv utgår från olika logiker, vilket innebär att de har olika förväntningar på hur Röda Korset ska agera för att vara legitimt. Då skickar folkrörelseor-

organisationen fram en av sina viktigaste funktionärer, valberedningens ordförande, som under 20 minuter berättar om processen och resultatet. Han utstrålar stolthet över det man i god demokratisk ordning har kommit fram till. Hela 89 % av organisationens medlemmar har deltagit i diskussionen. Av dem har 69 % röstat för en modell med en arbetande, arvoderad styrelseordförande. Enligt folkrörelselogiken har processen stark demokratisk legitimitet. I och med att detta är klart är också frågan om arvoderingen legitimt förankrad, och förtroendet torde vara återställt – eller i alla fall på god väg dit.

Men ur givarnas perspektiv gör medierna nyhetsbedömningen att organisationens interna processer och synpunkter inte är det väsentliga. Medierna företräder givarnas perspektiv och utifrån detta synsätt är Bengt Westerberg fortfarande välarvoderad och det finns fortfarande inga skäl till varför han ska vara det. Att hans arvode har sänkts tolkas dessutom av medierna som en indikation på att organisationen har lyssnat på kritiken, och därmed också – implicit – accepterat deras perspektiv på vad som är acceptabel arvodering. Eftersom de inte är intresserade av folkrörelsen och dess processer är de inte heller särskilt imponerade av att lyssna på valberedningens ordförande. De personer och positioner som är intressanta för mediernas bevakning är organisationens högsta ledare, ordförande och generalsekreterare, som står som garant för verksamheten gentemot omvärlden. Förtroendet hos den bredare allmänheten är därmed inte återställt. Röda Korset har försökt återuppbygga det skadade förtroendet utifrån en logik som inte finner gehör hos medierna. I och med detta når inte heller Röda Korsets budskap ut.

Av detta fall framgår att Röda Korset framställs på ett sätt som man på många håll inom organisationen sannolikt inte är van vid och inte heller känner igen sig i. Dessutom är det många relationer och interaktioner mellan olika aktörer som tillsammans formar bilden av organisationen, något organisationen har svårt att påverka och svårt att härleda till de olika organisationernas logiker och förtroenderegimer. Tydligt i rapporteringen är att medierna i sina analyser inte aktivt intresserar sig för vilken sorts organisation Röda Korset är. Man utgår outtalat ifrån att det är en samlingsorganisation som agerar i en välgörenhetstradition. Att många inom organisationen i stället betraktar sig som en klassisk svensk folkrörelse ser vi däremot som helt

avgörande för att förstå hur man inom organisationen förhåller sig till såväl sakfrågan som mediernas kritik. Men detta framgår aldrig tydligt i mediernas granskning, och skillnaden i synsätt är antagligen också åtminstone en viktig anledning till en del av krockarna mellan organisationen och media.

Medierna som katalysator för en organisation i förändring

Som vi skrev inledningsvis utmanas dock folkrörelselogiken i viss mån inom vissa delar av Röda Korset. Mediernas rapportering, med sitt ensidiga perspektiv på organisationen, kommer att fungera som katalysator för att belysa den konflikt som råder mellan olika uppfattningar om vilken slags organisation Röda Korset är eller bör vara.

Kommunikatörerna upplever att medierna inte ”köper” Röda Korsets argument om medlemsfinansierade arvoden eller demokratiska processer, allt det som speglar folkrörelselogiken. I stället för att framhärda med argument grundade i folkrörelselogiken förespråkar kommunikatörerna en anpassning till mediernas världsbild, utifrån föreställningen att detta är den verklighet som gäller. Det är också den nye kommunikationsdirektören som föreslår att pressmeddelandet om att Westerberg inte ställer upp till omval ska kommuniceras ut så fort det är klart som ett sätt för organisationen att distansera sig från ordföranden. Det är också en medarbetare på kommunikationsavdelningen som hoppas på att nästa ordförande ska bli ”en riking som inte behöver något arvode”, d v s en altruistisk företrädare för en välgörenhetsorganisation, så att kommunikatörerna slipper hantera den besvärliga krock som uppstår i samband med folkrörelselogikens möte med medierna.

Kommunikatörerna framstår därmed inom organisationen som bärare av idén om att det är viktigt att anpassa sig till medierna för att få arbetsro och även legitimitet. Utifrån deras perspektiv kan man förstå medierna som ett slags legitim kontrollfunktion i samhället, som organisationen måste anpassa sig till även om man inte håller med i sak. De menar att ersättningskritiken är orättvis och i sak inkorrekt, men nu är det så medierna har formulerat verkligheten och då bör organisationen anpassa sig till det. Som kommu-

nikationschefen formulerar det: ”det går inte att vinna mot medierna”, det enda man kan göra är att fokusera på ”*damage control*”, d v s att reducera de negativa effekterna. Enligt folkrörelselogiken är det upp till medlemmarna att besluta hur de vill driva, leda och styra sin organisation. Som Röda Korsets medlemmar återkommer till är det inte Aftonbladet utan medlemmarna som ska avsätta ordföranden.

Medierna ges alltså olika roller beroende på vilket perspektiv man betraktar Röda Korsets organisation ur. Enligt den traditionella välgörenhetsorganisationens logik är medierna en extern aktör som bevakar och granskar och därigenom i viss mån också bidrar till att kontrollera att allt går rätt till. Medierna utgör i den organisationsformen en del av den externa styrningsstrukturen på allmänhetens och givarnas uppdrag. Enligt folkrörelselogiken däremot har medierna ingen som helst legitim kontrollfunktion när det gäller organisationens interna angelägenheter; möjligen fyller de funktionen att rapportera medlemsorganisationens beslut, beskriva organisationens verksamhet och vara en arena för opinionsbildning i viktiga frågor. Våra resultat visar att medierna tydligt betonar eller utgår ifrån den ena logiken på bekostnad av den andra. Medierapporteringen osynliggör medlemsperspektivet (folkrörelselogiken) samtidigt som den framhäver givarperspektivet, något som verkar påverka organisationen genom att blottlägga och intensifiera meningsskillnader mellan tjänstemännen inom organisationen.

Mediepåverkan och organisationskonsekvenser

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medierna har makten att formulera och konstruera en förtroendekris i en organisation. Vår studie har visat att medierna och Röda Korset styrs av olika logiker som föreskriver vad som är ett legitimt beteende för en ideell organisation och vad som därmed bidrar till att skapa förtroende för organisationen. Detta möte innebär till viss del en motsättning i hur förtroende för och legitimitetsskapande handlingar inom en organisation kan förstås. En organisationsanalys av händelserna i Röda Korset ger vid handen att den traditionella folkrörelsemodellen,

där förtroende i huvudsak byggs genom medlemmarna och deras strukturer och principer för att leda och kontrollera sin organisation, utmanas. I stället är det en ny organisationsmodell – insamlingsorganisationen av klassiskt välgörenhetssnitt – som börjar göra sig hörd och också tycks vinna legitimitet. Den blir i det aktuella fallet med Röda Korset förstärkt av medierapporteringen, utan att medierna nödvändigtvis är medvetna om processen.

Vidare kan vi sluta oss till att i fallet Röda Korset påverkar mediernas konstruktioner av förtroendekris för en organisation delar av denna organisations självuppfattning. Särskilt bland kommunikatörerna vill man se en anpassning till mediernas beskrivning av verkligheten och därmed en distansering av den dominerande folkrörelselogiken. Ytterligare en konsekvens av mötet med medierna är de ökade krav som ställs på organisationens kommunikation, kompetens och erfarenhet av att förstå och kunna agera i enlighet med medielogiken. Det ser vi som ett exempel på ytterligare professionalisering av de ideella organisationerna.

Vi menar, att fallet med mediernas krisrapportering om organisationen svenska Röda Korset i ett större perspektiv bör förstås som ett exempel på och resultat av en samhällsutveckling, där förtroende konstrueras – byggs och upprätthålls – annorlunda än tidigare. Det sker i vår mening i flera steg och sammanvävda processer. För det första har medierna fått allt större utrymme och inflytande sedan tidigt 1900-tal. Under det senaste decenniet har dessutom fler och högre röster höjts för att öka den externa transparensen i samhällets olika institutioner och organisationer. Det gäller såväl i medierna och den allmänna opinionen som i regleringar av privata företag, myndigheter och andra organisationer.

Extern öppenhet om och genomskinlighet hos interna processer blir i sig viktiga komponenter i legitimitetsbygget. Organisationer måste ständigt övertyga allmänhet, målgrupper och marknader om att man är värd deras förtroende. I en sådan samhällsanda passar slutna organisationsformer illa in. Därmed utmanas också den klassiska folkrörelsemodellen som sätt att organisera verksamhet inom civilsamhället. Man kan fråga sig om det i en sådan utveckling är möjligt att bygga förtroende för verksamheter och organisationer utan att erkänna och anpassa sig till mediernas och deras rapportering som kontrollfunktion.

Organisationer ur civilsamhället blir allt mer synliga i samhället, och därmed har också mediernas uppmärksamhet ökat. Det är sannolikt, menar vi, att mediernas uppmärksamhet på och granskning av civilsamhällets organisationer kommer att fortsätta öka i takt med att den utvecklingen fortsätter. Fallet Röda Korset ger intrycket att medierna granskar Röda Korset med sina vanliga linser på, d v s att de inte tar hänsyn till organisationens tidigare särställning i Sverige som folkrörelse utan snarare behandlar den som en välgörenhetsbaserad samlingsorganisation. Medierna ställer krav som präglas av ekonomisering och krav på transparens och professionalism, krav som inte är helt lätta att uppfylla för den traditionella folkrörelseorganisationen som snarare är ganska sluten och förlitar sig på medlemmarna och deras tillit för att driva verksamheten. Är folkrörelsemodellen rentav en oframkomlig väg för en organisation som vill bygga förtroende i medierna i dag? Vilken risk tar dessa organisationer om de inte anpassar sig till mediernas krav och förväntningar?

Fallet Röda Korset, som vi har diskuterat ovan, öppnar för en rad frågor för vidare forskning och analys. Här har det också tjänat som exempel på konsekvenser som kan uppstå när alltmer medialiserade organisationer som verkar i vad vi beskriver som en ”förtroendebransch” ska bygga alternativt upprätthålla förtroende.

Referenser

- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (232-263) Chicago: The University of Chicago Press.
- McCombs, M. (2004). *Setting the agenda*. Cambridge: Polity Press.
- Petrelus Karlberg, P. (2011). *Medialiseringen av ideella organisationer – en studie av Röda Korset*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2011:9.
- Petrelus Karlsson, P., Grafström, M. & Windell, K. (2012). Konstruktioner av en förtroendekris. I Reuter, M., Wijkström, F. & Kristensson Ugglå, B. (Red.), *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Stockholm: Studentlitteratur och PwC.

- Rapport till Centralstyrelsen för svenska Röda Korset den 3 februari 2010.
Röda Korsets årsredovisning 2010.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Wijkström, F. & af Malmborg, M. (2005). Mening och mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet. I Amnå, E. (Red.) *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Stockholm: Gidlunds Förlag.
- Wijkström, F. (2011). Charity Speak and Business Talk. The On-Going (Re)-hybridization of Civil Society. I Wijkström, F. & Zimmer, A. (Red.). *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. The Transformation of the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos.
- Wijkström, F. & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFI Förlag.

Tillit till uppföljning av offentligt finansierade tjänster¹

En fallstudie av två privatiserade äldreboenden

EVA HAGBJER, JOHNNY LIND & EBBA SJÖGREN

Inledning

Det är viktigt att medborgare i ett samhälle litar på att offentligt finansierade tjänster inom exempelvis vård, skola och omsorg håller god kvalitet. Om medborgarnas tillit minskar kommer också deras benägenhet att betala skatter och avgifter att minska, vilket undergräver basen för det offentligt finansierade välfärdssystemet. För att samhället ska fungera och utvecklas väl måste man säkra medborgarnas tillit till att stat, kommun och landsting fullgör sina åtaganden. Därför blir det problematiskt om de offentligt finansierade tjänsterna kritiserar i media för bristande kvalitet. Den typen av kritik i media är uppenbart problematiskt för individerna och deras anhöriga som kan ha drabbats av en bristande omsorg. Samtidigt riskerar skandallrapporter i media att minska tilliten till samhällets institutioner hos samma allmänhet som bekostar institutionerna. För att minska kvalitetsbrister och upprätthålla allmänhetens förtroende är det viktigt med en välfungerande uppföljning av dem som utför offentligt finansierade tjänster.

Uppföljningen av offentligt finansierad verksamhet har komplicerats under de senaste årtiondena genom att mer och mer av verksamheten sköts av externa aktörer. Det är ett resultat av de senaste årtiondenas krav på ökad

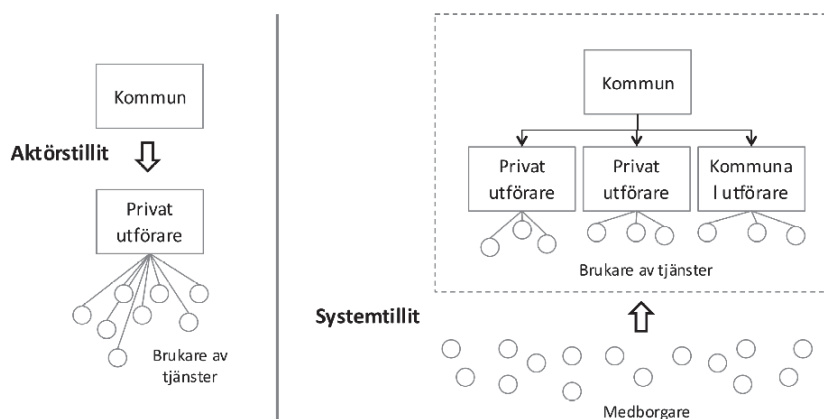
¹ Justerad version av tidigare publicerat kapitel av samma författare (2012), med tillstånd av PwC

effektivisering inom den offentliga sektorn i Sverige och andra västerländska länder. Ett vanligt sätt att försöka effektivisera verksamheten har varit att göra förutsättningarna för offentliga verksamheter mer lika dem som antas råda för privata företag (Hood, 1995). På kommunal nivå har detta inneburit att kommuner i ökad grad ingått kontrakt med externa utförare om leverans av tjänster, såsom äldreboenden.

Genom upphandlingsförfaranden har det dagliga utförandet av dessa tjänster, som alltjämt finansieras offentligt, ålagts andra organisationer. Enligt Socialtjänstlagen (2001:453, 2 kap, § 1) är kommunen dock fortfarande ytterst ansvarig för omsorgen om brukarna, även då verksamheten lagts ut på entreprenad. Om någonting går riktigt fel kommer därför även kommunen att offentligt ställas till svars för en extern aktörs verksamhetsbrister.

Liksom andra samhällsinstitutioner har kommunen därför ett behov av att använda sig av uppföljning, dels för att få insyn i de tjänster som utförs hos de externa aktörerna, dels för att öka allmänhetens förtroende för kommunens möjlighet att säkerställa tjänsternas kvalitet. En välfungerande uppföljning kan uppfylla båda dessa behov (Seal et al., 1999; Seal & Vincent-Jones, 1997). Kommunernas behov av kontroll över vad som händer hos den externa aktören uppfylls genom att uppföljningen ger dem kunskap om vad som sker i vårdhemmen. Detta kan uppnås genom såväl uppföljning på distans via enkäter som genom besök på boenden. Genom att få kunskap om de lokala förhållandena i vårdhemmen kan kommunen etablera aktörstillit till den externa aktören.

När uppföljningen av de utförda tjänsterna upplevs som objektiv och ger en bild av att kommunen har kontroll över vad som händer hos utförarna bidrar den till att skapa tillit till samhällets institutioner. Därigenom bidrar uppföljningen till att skapa systemtillit hos allmänheten. Figur 1 ger en schematisk bild av de inblandade aktörerna och de två formerna av tillit.



Figur 1. Aktörstillit respektive systemtillit när externa aktörer utför offentligt finansierade tjänster

Kapitlets syfte och innehåll

Syftet med detta kapitel är att bidra till ökad förståelse för uppföljningens roll i skapandet av aktörstillit och systemtillit. I första hand kommer det att beskriva hur uppföljningen är organiserad i relationen mellan en kommun och två privata utförare, som har i uppdrag att driva äldreboenden samt hur denna struktur kan bidra till aktörstillit. Sättet uppföljningen är organiserad på kommer sedan att relateras till behovet av att skapa systemtillit.

Kapitlet är disponerat enligt följande. I nästa avsnitt beskrivs hur aktörstillit kan skapas genom uppföljning i interorganisatoriska relationer. Därefter beskrivs studiens sammanhang och genomförande samt hur uppföljningen av de två studerade äldreboendena är organiserad. I slutsatserna diskuteras sedan hur det beskrivna uppföljningssystemet bidrar till att skapa aktörstillit för de specifika verksamheterna och systemtillit för genomförandet av offentligt finansierade tjänster. Vi pekar också på några utmaningar i den framtida utvecklingen av uppföljningssystem för offentligt finansierad verksamhet.

Aktörstillit och uppföljning i interorganisatoriska relationer

När en kommun lägger ut verksamhet på entreprenad till en extern utförare förblir den ansvarig för tjänsternas kvalitet inför brukarna av tjänsterna och andra medborgare. Eftersom externa uppdragsgivare ska sköta äldreboenden på kontrakt behöver kommunen lita på att den specifika aktören levererar en tjänst som håller god kvalitet. Ett sätt att skapa denna aktörstillit är att kommunen följer upp verksamheten hos den externa utföraren (Seal & Vincent-Jones, 1997). Samtidigt förutsätter detta att det finns förtroende för uppföljningen i sig, vilket det finns olika sätt att åstadkomma. Två vanliga principer vid uppföljningens utformning är att sträva efter oberoende och opartiskhet samt att säkerställa relevansen hos det som följs upp. De två principerna kan stå i motsatsförhållande till varandra. På ett övergripande plan handlar det alltså om att den som följer upp verksamheten behöver hitta balans mellan behovet av distans och närhet till det som granskas.

Inom redovisningslitteraturen betonas ofta vikten av att uppföljning och granskning av en verksamhet görs av en *organisatoriskt oberoende* instans (Sikka & Wilmott, 1995). Genom att undvika formella band till den verksamhet som granskas skapas förutsättningar för den granskande parten att sköta sitt uppdrag korrekt och inte tveka att rapportera eventuella missförhållanden. Den formella strukturen för uppföljningen antas göra utfallet tillförlitligt.

Då en kommun granskar en extern utförare är den per definition organisatoriskt oberoende i förhållande till aktören som driver det specifika äldreboendet. I detta kapitel riktas därför intresset mot arbetet med att åstadkomma ett *operativt oberoende* mellan granskaren och den granskade för att skapa tillit till uppföljningen. Målet är att säkerställa att uppföljningens innehåll – ytterst sett avgörandet om prestationens kvalitet – bestäms på ett sätt som inger förtroende.

Power (1997) beskriver två generella metoder för att uppnå en operativt oberoende uppföljning. Ett sätt är att tillämpa en gemensam standard. Det innebär att bedömningen av den verksamhet som följs upp sker utifrån på förhand angivna parametrar som tydligt anger vad som är en bra eller

dålig prestation. Detta möjliggör jämförelser av samma verksamhet över tid, och mellan olika verksamheter som följs upp enligt samma standard. Att tillämpa samma standard för alla gör tillsynen oberoende av vem som genomför den, vilket säkerställer uppföljningens tillförlitlighet. Ett exempel på en sådan uppföljning är de jämförelser som flertalet landsting gör av primärvårdsenheter sedan vårdvalsreformen 2009. I dessa jämförelser används standardiserade mått, och olika aspekter följs upp, t ex telefon-tillgänglighet, bemötande och patienternas villighet att rekommendera producenten. Porter (1994) använder begreppet *mekanisk objektivitet* för att beskriva den kunskap som skapas genom tillämpningen av en standard.

Alternativet till att genomföra uppföljning med utgångspunkt i en gemensam standard är att låta tillsynsarbetet göras av personer med egen kunskap om den typ av verksamhet som följs upp. Genom sin kunskap kan personerna utvärdera och göra en kvalificerad bedömning av verksamhetsprestationen genom självständiga observationer. Socialstyrelsen använder sig ibland av inspektion på plats då den utreder en anmälan enligt Lex Maria.² Denna form av uppföljning producerar kunskap som Porter (1994) beskriver som *disciplinärt objektiv*. Tilliten till kunskapens riktighet och relevans grundas då i att en lämplig person gör en kvalificerad bedömning på basis av sin egen expertkunskap och sunda förnuft.

Båda metoderna för att göra uppföljningen operativt oberoende syftar således till att skapa tillit genom att säkerställa tillförlitligheten hos den kunskap som samlas in i uppföljningsarbetet. Målet är att de som delges ett positivt resultat ska känna förtroende för att resultatet stämmer och för att den verksamhet som granskas är välfungerande. Det finns ett utbildningsideal för uppföljningsarbetet: innehållet i den verksamhet som följs upp ska återges på ett så rättvisande och relevant sätt som möjligt.

Äldrevård som typfall av offentlig omsorg

Äldreomsorgen är ett område där allmänhetens förtroende har påverkats negativt av avslöjanden om missförhållanden. Följaktligen har det setts som

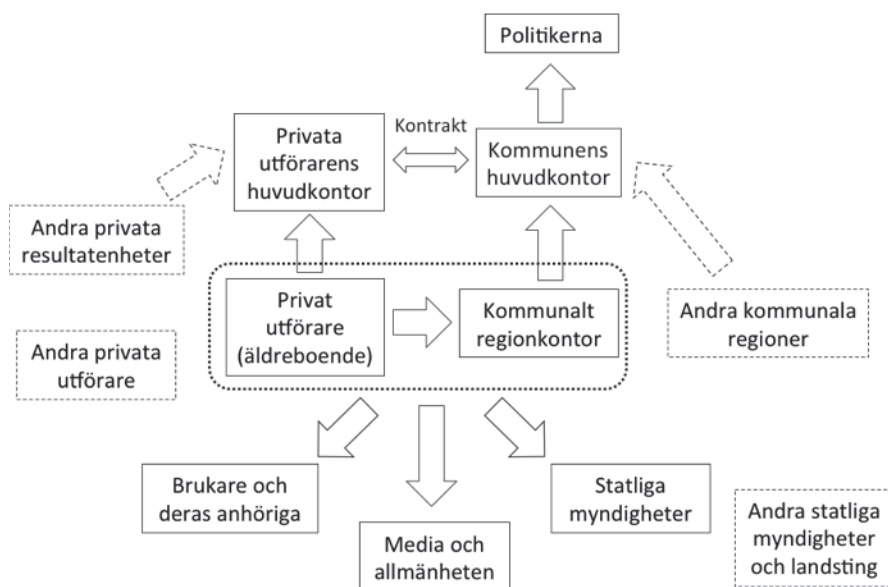
² Lex Maria innebär att vårdpersonal har skyldighet att till Socialstyrelsen anmäla om en patient i samband med hälso- och sjukvård drabbats av eller utsatts för risk att drabbas av en allvarlig skada eller sjukdom.

en viktig uppgift att återställa allmänhetens systemtillit till äldrevårdens kvalitet, bland annat genom ökad och mer effektiv uppföljning.

I den här kapitlet redovisas uppföljningen av två äldreboenden som tillhörde olika regionala enheter inom kommunen Storstad och drevs av två separata entreprenadföretag. Den ena regionen, Öst, hade lång erfarenhet av upphandling och hade nästan inga äldreboenden i egen regi. Den andra regionen, Nord, bedrev vid studiens början flera äldreboenden i kommunal regi och hade jämförelsevis begränsad erfarenhet av att lägga ut verksamhet på entreprenad. I kapitlet visas hur olika typer av uppföljning användes för att skapa aktörstillit i relation till de enskilda utförarna. Uppföljningen har studerats genom observationer av uppföljningsmöten mellan utförarföretagen och regionerna, kompletterat med intervjuer inom utförarföretagen och kommunen samt av dokumentstudier.

Figur 2 visar en förenklad bild av utförande och uppföljning av offentligt finansierad äldreomsorg på entreprenad i kommunen Storstad. På grund av sin storlek var kommunen indelad i ett antal decentraliserade regioner, som var och en ansvarade för bland annat social omsorg och äldrevård. Den löpande uppföljningen skedde huvudsakligen inom den fokala relationen mellan den kommunala regionen och den lokala resultatenheten hos den privata utföraren, vilket vanligtvis var ett enskilt äldreboende. Det skedde även viss central uppföljning och sammanställning från kommunens huvudkontor, som ansvarade för rapporteringen till politikerna i kommunen.

Sedan 2008 var det en ny central upphandlingsenhet som ansvarade för upphandlingen av nya äldreomsorgsentreprenader. Kommunens och utförarens huvudkontor interagerade därmed direkt med varandra under upphandlingen, som kunde omfatta flera äldreboenden från olika regioner. Brukarna och deras anhöriga var direkt kopplade till den fokala relationen i egenskap av slutkunder. Andra centrala aktörer var media och allmänhet samt statliga myndigheter med tillsynsansvar inom sektorn.



Figur 2. Utförandet och uppföljningen av kommunala tjänster på entreprenad.

Uppföljningen i Storstad

Uppföljningen av äldreboenden i Storstad utmärktes av en alltmer omfattande standardiserad mätning av prestationer, som genomfördes av olika instanser och kombinerades med inspektioner, som i första hand genomfördes på lokal nivå inom varje region.

Enkäter och andra standardiserade mätningar

Både regionkontoren och kommunens huvudkontor informerade sig om äldreomsorgens kvalitet med hjälp av standardiserade prestationsrapporter. De två regionkontoren begärde in viss grundläggande kvalitetsstatistik varje månad och gjorde en större uppföljning av äldreboendenas hälso- och sjukvård årligen. Denna information analyserades på lokal nivå vid varje regionkontor för att snabbt fånga upp negativa trender, till exempel om kli-

enterna på ett äldreboende drabbades av benbrott i en större utsträckning än genomsnittet. På central nivå hade äldreomsorgsenheten vid kommunens huvudkontor utarbetat två granskningsmallar som regionkontoren var ansvariga för att rapportera in årligen. Det var dels en granskning av äldreomsorgens generella kvalitet, dels en särskild uppföljning av den medicinska delen av verksamheten som infördes 2009. De två rapporterna var tillsammans avsedda att ge huvudkontoret en överblick av kvaliteten på Storstads äldreboenden.

Tillsammans med en nationell kvalitetsutvärdering och brukarundersökning, som genomfördes av Socialstyrelsen inleddes de centralt beställda granskningarna i en årlig kvalitetsrapport som levererades till regionkontoren. Ursprungligen skickades rapporten även till kommunfullmäktige, men från 2010 tog kommunfullmäktige endast del av de finansiella och operationella nyckeltal för äldreomsorgen som ingick i regionernas årliga verksamhetsberättelser och Storstads gemensamma årsredovisning. Årsredovisningen lades även upp på kommunens hemsida i en populariserad version avsedd för allmänheten. Regionkontoren riktade viss kritik mot de två centrala uppföljningsmallarna. Båda var svårtolkade; det var t ex oklart om vissa nyckeltal var avsedda att inkludera boende som avlidit under året eller hur frågan om huruvida all personal ”behärskade det svenska språket i tal och skrift” skulle besvaras. Den generella uppföljningsmallen fick även kritik för att vara alltför grundläggande och för att bara fånga upp de fall då omsorgen var under all kritik. Några kontrollpunkter i uppföljningsmallen var t ex att personalen bar tydliga namnskyltar och att omsorgsdokumentationen förvarades på ett betryggande sätt.

Ett mer allmänt problem enligt verksamhetsföreträdare på äldreboendena var att de olika uppföljningsrapporterna från huvudkontoret och regionkontoren delvis överlappade varandra. Förekomsten av tandvårds- och nutritionsåtgärder studerades både i regionernas sjukvårdsstatistik och i huvudkontorets generella uppföljning, medan personalens utbildning redovisades både i den generella uppföljningen och i respektive regions verksamhetsberättelse. I ett försök att samordna informationen hade Öst utvecklat ett eget uppföljningssystem som baserades på den information som redan rapporterades. Avsikten var att rikta intresset på omsorgens resultat snarare än

vilka aktiviteter som utfördes. Inte heller denna uppföljning rapporterades dock till Storstads huvudkontor.

En viktig uppgift för varje regionkontor var att följa upp de specifika överenskommelser som gjorts under upphandlingen. Det var genom kontraktet som kommunen hade störst möjlighet att påverka den privata utförarens verksamhet. När Storstads huvudkontor tog över upphandlingarna började de ställa krav på att anbudet i högre grad skulle specificera och kvantifiera de insatser företagen ämnade utföra. Regionkontoren konstaterade att en nackdel med detta var att det inte alltid gick att kvantifiera den faktor som ansågs mest relevant för att skapa god omsorg. Till exempel användes parametrar som personalens utbildning och mängden sociala aktiviteter per vecka i ett försök att bedöma kvaliteten på bemötandet och de boendes dagliga liv. Det fanns inte heller något system för att rapportera hur väl entreprenörerna uppfyllde kontraktet till huvudkontoret, varför man inte kunde ta vara på regionernas erfarenheter på ett systematiskt sätt vid framtida upphandlingar. En annan nackdel som lyftes fram av regionkontoren var att kommunen redan före upphandlingen angav vilken sorts åtaganden som premierades, eftersom utvärderingsprocessen måste beskrivas i förfrågningsunderlaget. Därmed ledde kontrakten till ökad standardisering.

Denna utveckling kan kontrasteras med utförarkontraktet i Öst, som upphandlades innan upphandlingsfunktionen centraliserades till kommunens huvudkontor. Östs lokala upphandlare undvek medvetet att specificera vad anbudet skulle innehålla, bortsett från vissa generella kategorier som t ex att ange hur ett aktivt liv skulle säkerställas för de boende. Anledningen var att ett anbud som utformats av utföraren upplevdes som ärligare och gav utföraren utrymme att komma med egna förslag. De valde även att inte ställa några krav på kvantifiering av omsorgen eftersom detta ansågs tvinga fram en avvägning mellan kvantifierbara och icke kvantifierbara faktorer i utvärderingen, vilket var problematiskt eftersom de kvantifierbara aspekterna endast sågs som en liten del av helheten. Ytterligare en metod, som användes både centralt och lokalt i kommunen för att säkerställa omsorgens kvalitet, var att ställa krav på interna kvalitetsutvärderingar och brukarundersökningar hos utförarna. De interna granskningarna täckte liknande områden som kommunens kvalitetsutvärderingar. Att delge regionerna resultatet var fri-

villigt, och det efterfrågades inte av kommunens huvudkontor.

Därutöver inhämtade både Storstads huvudkontor och utförarna de boendes åsikter om omsorgen genom brukarundersökningar utförda av fristående opinionsundersökningsföretag. Resultatet av huvudkontorets enkät inlemmades i den årliga kvalitetsrapporten och gjordes tillgänglig för befintliga och framtida brukare via internet.

Inspektioner och uppföljningsmöten

Utöver de standardiserade utvärderingarna genomförde regionkontoren i Öst och Nord anmälda och oanmälda inspektioner ett par gånger per år i syfte att göra en allmän bedömning av omsorgen. Inspektörerna kunde till exempel se om utförarnas rutiner följdes i praktiken eller om de boende lämnades ensamma framför TV:n. De kontrollerade även dokumentationen, medicinhanteringen och andra säkerhetsaspekter av omsorgen. Utförarna kritiserade samtidigt inspektionerna för att de tog tid och utgjorde ett avbrott i boendets normala verksamhet, i synnerhet om inspektörerna anlände under någon måltid.

Sättet på vilket inspektionerna var organiserade skilde sig åt mellan regionerna. Öst hade en specialiserad uppföljningsfunktion som följde upp äldreomsorg på heltid. Nords två kvalitetsgranskare hanterade inspektionerna vid sidan av sina ordinarie uppgifter som sjukvårdsansvarig i regionen respektive chef för ett äldreboende inom den kommunala äldreomsorgen.

Regionernas uppföljning, särskilt inspektionerna och kontraktsutvärderingen, utgjorde underlag för uppföljningsmöten mellan regioner och utförare som hölls två till tre gånger per år. På mötena diskuterades klagomål och händelser i verksamheten samt vad utförarna kunde göra för att lösa problemen. Mötena var också ett tillfälle att diskutera tolkningar av kontraktet och utförarnas skyldigheter, exempelvis huruvida tonåringar som anordnade sociala aktiviteter kunde räknas som en del av bemanningen. Mellan mötena höll utförarna och regiontjänstemännen kontakt via telefon och mejl vid akuta situationer, t ex klagomål från en boende eller kritik i media. Uppföljningen genom möten, samtal och inspektioner var alltså en dynamisk process vars utfall var svårt att jämföra mellan olika regioner. Informationen från denna del av uppföljningen fördes inte heller vidare till huvudkontoret

eller kommunfullmäktige.

Huvudkontorets äldreomsorgsenhet hade också en handfull kvalitetsinspektörer som granskade ett antal regioner årligen. Resultatet rapporterades dels till de granskade regionerna, dels i en sammanfattande rapport med goda exempel från årets granskningar och områden som behövde utvecklas för framtiden. Rapporten presenterades för den politiska majoriteten och samtliga regioner i Storstad samt på kommunens hemsida. Däremot delgavs den inte kommunfullmäktige som helhet. En annan centraliserad källa till icke standardiserad information var Storstads ”äldreombudsman”, dit äldre kunde vända sig för information och klagomål. Äldreombudsmannen upprättade en sammanfattande årsrapport som lämnades till den politiska majoriteten, till samtliga regioner och publiceras på kommunens hemsida.

Många aktörer följer upp verksamheten på olika sätt

Sammantaget visar beskrivningen av den organiserade uppföljningen av två privata äldreomsorgsutförare i kommunen Storstad på en omfattande uppföljning som görs av en rad olika organisatoriskt oberoende parter. Den systematiska uppföljningen av det enskilda äldreboendet sker på både central och lokal nivå inom kommunen. Verksamheterna granskas också av statliga myndigheter.

Studien visar att uppföljningens innehåll har olika karaktär. I kapitlet beskrivs ett antal olika standarder som används för att bedöma verksamheterna i region Norr och Öst. Kommunens huvudkontor samlar bland annat in statistik om tandvårdsåtgärder, personalens utbildningsnivå och bemaning. Även på lokal regionnivå samlas statistisk information om verksamheten i de studerade äldreboendena in. De två regionerna använder sig också av platsinspektioner, som genomförs av personer med kompetens inom äldreomsorg. Det hålls även återkommande möten mellan kommunens och verksamheternas företrädare, där operativa frågeställningar diskuteras i mer detalj. Man använder båda de strategier för att säkra operativt oberoende som beskrivs i litteraturen: Tillämpning av standarder och användning av professionell kunskap och omdöme.

Figur 3 visar på en klar övervikt av uppföljning som är avsedd att skapa tillit genom mekanisk objektivitet med utgångspunkt i förutbestämda stan-

darder. Det finns också tecken som tyder på att denna form av uppföljning ökar i omfattning. De standardiserade rapporterna har blivit flera och det har tillkommit nya rapporteringskrav sedan 2008.

Metoder för att säkra operationellt oberoende uppföljning	
Mekanisk objektivitet	Disciplinär objektivitet
Kvalitetsinformation	Inspektioner
Sjukvårdsstatistik*	Äldreombudsmannens rapport
Generell kvalitetsuppföljning	Uppföljningsmöten
Nyckeltal i budgeten	Telefonsamtal och e-mail
Brukarundersökning	
Löpande sjukvårds- och omsorgsstatistik	
Kvantitativ uppföljning av kontraktet**	
Samordnande uppföljningssystem* (endast regionkontor Öst)	

(*Nytt sedan 2009 **Nytt sedan 2008)

Figur 3. Olika former av operationellt oberoende uppföljning av upphandlade äldreboenden i kommunen Storstad.

En närmare analys av varifrån de olika formerna av uppföljning genomförs illustreras av figur 4, som visar att uppföljning som bygger på en disciplinärt objektiv bedömning av verksamheten är vanligare på lokal nivå i kommunen. På central nivå finns det ett större antal standardbaserade former av uppföljning. Mot bakgrund av den observerade skillnaden i hur resultaten från uppföljningen sprids är det särskilt intressant att det finns sådana skillnader mellan varifrån olika former av uppföljning genomförs. Den disciplinärt objektiva uppföljningen förs oftast inte vidare från lokal regionnivå i kommunen, medan den mekaniskt objektiva uppföljningen i

form av standardiserade mätetal har bredare spridning såväl inom som utanför kommunen.

Operationellt oberoende		
	Mekanisk objektivitet	Disciplinär objektivitet
Lokal nivå	Löpande sjukvårds- och omsorgsstatistik Sjukvårdsstatistik (regionen) Samordnande uppföljningssystem (endast region Öst) Kvantitativ uppföljning av kontraktet	Inspektioner (regionen) Uppföljningsmöten Telefonsamtal och e-mail
Central nivå	Sjukvårdsstatistik (äldreomsorgsenheten) Generell kvalitetsuppföljning Nyckeltal i budgeten Brukarundersökning Kvalitetsinformation (Socialstyrelsen)	Inspektioner (äldreomsorgsenheten) Äldreombudsmannens rapport

Figur 4. Organisatoriskt oberoende uppföljning på lokal och central nivå

Slutsatser

Slutsatsen blir att det förekommer en omfattande uppföljning av upphandlade äldreboenden med många inblandade parter på såväl kommunal som statlig nivå. Detta kan förstås mot bakgrund av tidigare forskning som lyfter fram uppföljningens betydelse för att ge ökad kontroll över vad som händer

i verksamheten (Roberts & Scapens, 1985). Eftersom kommunen inte har några hierarkiska påverkansmedel för de upphandlade äldreboendena blir uppföljningen en viktig del av dess möjligheter att påverka verksamheten och säkerställa dess specifika innehåll. Att säkra denna aktörstillit kan tjäna såväl till att säkra god kvalitet som till att undvika skandaler.

Tidigare forskning pekar på att förekomsten av uppföljning i sig kan öka systemtilliten (Seal & Vincent-Jones, 1997), varför ett omfattande uppföljningssystem också kan stärka allmänhetens tilltro till den allmänt finansierade äldreomsorgen som helhet. Samtidigt kan ett sådant system göra hanteringen mer invecklad. Vi har exempelvis funnit att olika parter efterfrågar liknande information utan tydlig samordning av insamling eller analys av data. Det antyder att mer uppföljning inte automatiskt kan sägas leda till bättre genomlysning av verksamheten. Här kan det föreligga en spänning mellan å ena sidan strävan att skapa systemtillit genom omfattande uppföljning och å andra sidan behovet av att skapa aktörstillit genom effektiv genomlysning av specifika verksamheters innehåll.

Förekomsten av olika former av uppföljning kan tyda på ett behov av att hantera de förtjänster och brister som härrör ur olika formers möjlighet att skapa aktörstillit. I studien beskrivs ett antal förtjänster och brister med den standardbaserade, mekaniskt objektiva uppföljningen och med den disciplinärt objektiva uppföljningen som baseras på professionell kunskap. Dessa förtjänster respektive brister bekräftar resultatet av tidigare forskning (Boland & Schulze, 1996). I korthet innebär mekaniskt objektiv uppföljning att verksamheter bedöms utifrån en given standard, vilket gör det möjligt att jämföra dem. Samtidigt kan det uppstå frågetecken kring mätningarnas precision. I denna studie kritiserade exempelvis verksamhetsföreträdare vissa parametrar vars innebörd de tyckte var oklar, t ex svensk-kunskaper. Detta tyder på att det inte per automatik är entydigt vad som ska mätas.

Emellertid syns inte detta tolkningsutrymme, som finns vid tillämpningen av standardformuläret, när resultaten rapporteras vidare. Istället framstår informationen som en entydig och precis avbildning av verksamheten. Uppföljning som bygger på disciplinärt objektiv kunskap medger större tolkningsutrymme än tillämpningen av ett standardformulär, vilket bl a minskar jämförbarheten och den synbara precisionen. Samtidigt finns det andra

förutsättningar att synliggöra eventuella tolkningsproblem. Exempelvis är det möjligt att diskutera den praktiska innebörden av såväl uppdragsgivares krav som verksamhetsutfall vid uppföljningsmöten eller inspektioner.

De två formerna för uppföljning bidrar alltså med olika former av kunskap om verksamhetens innehåll och utfall. Därmed bidrar de också med olika grunder för tillit till verksamhetsuppföljningen. Den mekaniskt objektiva kunskap som följer av en kvantitativ uppföljning kan synliggöra t ex negativa avvikelser från förutbestämda miniminivåer på ett trovärdigt sätt. Detta gör dock att det inte är självklart att framstående presentationer synliggörs och uppmuntras. Omvänt är den disciplinärt objektiva kunskapen i den löpande kvalitativa uppföljningen sämre på att synliggöra huruvida verksamheten bedrivs på ett lämpligt sätt, bortom de specifika omständigheterna som råder på plats i äldreboendet. Eftersom de två uppföljningsformerna ger olika typer av kunskap om verksamhetens innehåll kan det vara värdefullt att använda båda formerna för att skapa aktörstillit.

Utöver denna skillnad i sättet att avbilda verksamheter och därigenom bidra till aktörstillit ger de båda uppföljningsformerna också olika förutsättningar för att kommunicera resultaten. Detta har betydelse uppföljningens effekt på systemtilliten. Den disciplinärt objektiva uppföljningen grundar sig på lokal kunskap som är svår att förflytta bortom den regionala kommunnivån. Resultatet av verksamhetskompetenta individers bedömning är tydligt kopplade till ett visst lokalt sammanhang och därmed svårare att rapportera vidare till andra enheter. Samtidigt är den osäkerhet som ligger bakom de bedömningar som görs inom ramen för disciplinärt objektiv uppföljning mer synlig. Detta kan skapa tvivel kring uppföljningens förmåga att ge en korrekt bild av verksamhetens innehåll, eftersom det saknas sätt att bedöma uppföljningens genomförande (Lonsdale, 1999). Detta skiljer sig från resultaten av mekaniskt objektiv uppföljning. De mätetal som är utfallet av mekaniskt objektiv uppföljning är lätta att föra vidare till aktörer långt utanför den enskilda verksamhetens sammanhang. Dock blir eventuell osäkerhet som funnits vid mätetalens tillkomst osynlig för mottagaren.

Enligt forskare bidrar dessa båda omständigheter till att mekaniskt objektiv kunskap uppfattas som mer trovärdig av aktörer som befinner sig organisatoriskt långt bort från verksamheten och som saknar djupare kunskap om

vilka avvägningar som kan ligga bakom kunskapens produktion (Mackenzie, 1990). För sådana aktörer, t ex kommunledningen eller enskilda medborgare, kan mekaniskt objektiv uppföljning därmed vara särskilt effektivt när det gäller att skapa systemtillit. Samtidigt visar forskning att mekaniskt objektiv granskning inte nödvändigtvis fångar relevanta kvalitetsskillnader (Bevan & Hood, 2006), medan disciplinärt objektiv granskning framgångsrikt kan uppfatta ”mjuka” värden (Slagsvold, 1997). Med tanke på betydelsen av brukarnas upplevelse av kvaliteten på exempelvis trygghet och bemötande torde den långsiktiga systemtilliten därmed förutsätta en form av uppföljning som tillåter sådan genomlysning.

Sammantaget talar detta för att det är viktigt att behålla båda uppföljningsmetoderna för att få till stånd ett fungerande uppföljningssystem som bidrar till att skapa och vidmakthålla såväl aktörstillit som systemtillit. Därmed är det problematiskt om ökade krav på mekaniskt objektiv uppföljning gör att disciplinärt objektiv uppföljning trängs ut. I det aktuella fallet visade den standardbaserade uppföljningsformen en tendens att öka (se även Tamm Hallström & Gustafsson, 2012). En annan utveckling som på längre sikt kan försvåra kommunernas uppföljningsarbete är kravet på att lägga ut verksamheter på entreprenad. Frågan är vilka följder detta får för regionens interna kompetens att bedöma hur en god verksamhet ska bedrivas. Behovet av sådan kompetens är mest uppenbart för det uppföljningsarbete vars relevans och användbarhet grundas i disciplinär objektivitet. Intern kompetens kan också öka tilliten även för den kvantitativa uppföljning som gör distansstyrning möjlig, eftersom professionell kunskap kan bidra med förståelse för de avvägningar som gjorts när mekaniskt objektiv kunskap producerats (Helgesson & Fernler, 2006).

Ett sätt att säkra intern verksamhetskompetens är att kommunen bedriver äldreboenden i egen regi. Idag uppmanas kommuner dock att lägga ut all sin verksamhet på externa uppdragsgivare. I en av de studerade regionerna hanterade kommunen endast i undantagsfall den dagliga driften av äldreboendena. I sådana fall är det nödvändigt att kommunerna bibehåller sin långsiktiga verksamhetskompetens. Detta kapitel har pekat på några faror med att kommuner avlövas sådan kompetens, vilket på sikt kan göra dem mindre kunniga och kompetenta som kunder och kravställare.

Detta minskar inte förutsättningarna för mekaniskt objektiv uppföljning som bidrar till att skapa aktörstillit och systemtillit. Däremot blir det svårare att genomföra disciplinärt objektiv uppföljning, som har särskilda möjligheter att skapa aktörstillit och därmed även långsiktigt bidra till allmänhetens systemtillit. En sådan utveckling inger inte förtroende.

Referenser

- Bevan, G. & Hood, C. (2006). Have Targets Improved Performance in the English NHS? *British Medical Journal*, 332, 419-422.
- Boland, R. J. & Schultze, U. (1996). Narrating accountability: Cognition and the production of the accountable self." I R. Munro & J. Mouritsen (Red.), *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*. London: International Thomson Business Press, 62-81.
- Hagbjer, E., Lind, J. & Sjögren, E. (2012). Tillit till uppföljning av offentligt finansierade tjänster. En fallstudie av två privatiserade äldreboenden. I Reuter, M., Wijkström, F. & Kristensson Ugglå, B. (Red.), *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Stockholm: Studentlitteratur och PwC.
- Helgesson, C.-F. & Fernler, K. (2006). Initierad ignorans: Om översättningen av kunskap till regler. I K. Fernler & C.-F. Helgesson (Red.) *Kloka regler? Kunskap i regelsamhället*. Lund: Studentlitteratur, 305-325.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Lonsdale, J. (1999). Impacts. I C. Pollitt, X. Girre, J. Lonsdale, R., Mul, H. Summa & M. Waerness (Red.), *Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries*. Oxford: Oxford University Press, 171-193.
- Mackenzie, D. (1990). *Inventing accuracy: A historical sociology of nuclear missile guidance*. Cambridge: MIT Press.
- Porter, T. M. (1994). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton: Princeton University Press.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.

- Roberts, J. & Scapens, R. (1985). Accounting systems and systems of accountability – understanding accounting practices in their organizational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 443-456.
- Slagsvold, B. (1997). Quality Measurements and Some Unintended Consequences: Can Quasi-quality Be a Consequence of Quality Standards? I A. Evers, R. Haverinen, K. Leichsenring & G. Wistow (Red.), *Developing Quality in Personal Social Services*. Aldershot: Ashgate, 291-310.
- Sikka, P. & Willmott, H. (1995). The Power of Independence: Defending the Jurisdiction of Accounting in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 547-581.
- Socialtjänstlag 2001:453.
- Tamm Hallström, K. & Gustafsson, I. (2012). Certifieringens paradox – kontroll som lösning och problem. I Reuter, M., Wijkström, F. & Kristensson Uggla, B. (Red.), *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Stockholm: pwc och Studentlitteratur.

Riskhantering och styrning i finansiella institutioner

Bureaucracy gone mad?

Om bankernas riskkontroll

JESPER BLOMBERG

Inledning

Det här kapitlet handlar om bankers hantering av sitt eget risktagande och om de ganska nyskapade formella regler, organisationsenheter och processer som i dag återfinns i alla banker och som ansvarar för att deras riskhantering sker på ett tillfredsställande sätt. Bankernas riskkontrollfunktion har förändrats och vuxit kraftigt under de senaste två decennierna. I kapitlet kommer denna utveckling att beskrivas och några av dess konsekvenser utredas. Vilka funktioner fyller den nya riskhanteringsfunktionen? Vilken påverkan har den på bankernas risktagandepraktik? Innebär den att bankernas affärsenheter tar på sig lägre risker eller att de tar bättre genomlysta risker? Har de nya riskkontrollsystemen överhuvudtaget någon egentlig effekt förutom att de innebär ökad byråkrati och högre kostnader för bankernas kunder? Eller kan tillkomsten av de nya kontrollfunktionerna, kontrollteknologierna och kontrollpersonalen t o m ha motsatt effekt, d v s göra att bankerna ägnar sig åt än mer omfattande risktagande?

Vill man uttrycka kapitlets huvudfråga med referens till klassisk organisationsteori kan man formulera den på följande sätt: Innebär bankernas nya till synes ”rationellt-legala riskkontroll-byråkrati” att deras risktagande i dag sker på mer rationella, kontrollerade och förutsägbara grunder? Får risktagarnas subjektiva känslor, sociala impulser, godtycke och favoritism därmed mindre utrymme i risktagandet? Kan tillkomsten av bankernas riskkontrollfunktioner ses som en sentida upprepning eller del av den rationaliserings-

rörelse som Weber beskrev för snart 100 år sedan (Weber, 1922/1947)? Och i så fall, kan vi även se spår av den kritik som denna rörelse gav upphov till? Innebär den nya byråkratinökad ineffektivitet, tröghet, formalism och ännu mindre mänskliga produktionsförhållanden? Är det en fråga om en allt mer aktsam och professionell hantering av risk, eller är det tvärtom en fråga om ”*bureaucracy gone mad*”?

Bankernas riskkontrollfunktion – en växande byråkrati

Bankernas riskkontrollfunktion har förändrats och vuxit kraftigt de senaste två decennierna. Det som en handfull personer ansvarade för i en stor skandinavisk bank i slutet av 1980-talet ombesörjs idag av en bra bit över hundra personer som tillhör en formell riskkontrollfunktion med personal i alla affärgrenar, på alla nivåer och med en högsta ansvarig i form av en *Chief Risk Officer* (CRO) som i regel är medlem i bankkoncernens högsta ledningsgrupp. Inte nog med den kraftigt ökade personalstyrkan, utan också när det gäller tekniska system och formella regler och processer har riskkontrollfunktionens omfattning ökat drastiskt.

Bankernas riskkontrollarbete

En banks risktagande är numera uppdelat i ett antal kategorier eller riskslag, som marknadsrisk, kreditrisk, legal risk och operativ risk, vilka alla mäts inom bankens olika affärsområden och kontor i olika länder. Olika ”silos” av risker, som företagslån, lån till privatkunder, investmentbankverksamhet i form av företagsfinansiering via primärmarknaden samt värdepappershandel på sekundärmarknader kvantifieras med hjälp av kvantitativa riskmodeller med rötter i finansiell teori. Riskmått i dessa olika ”silos” översätts sedan till ett gemensamt riskmått och aggregeras till bankens totala riskposition. Riskpositionen jämförs med bankens – eller snarare bankledningens och ägarnas – ”riskaptit”, nu explicit och kvantitativt formulerad.

Att mäta och beräkna risk utifrån varje riskslag och varje verksamhetsgren innebär i sig nog så komplexa operationer. Dessutom är olika verk-

samheter och riskslag beroende av varandra, vilket ytterligare komplicerar beräkningen av bankens totala riskposition. Att beräkna olika verksamhetsgrenars risktagande möjliggör också en mer formaliserad styrning av affärssidans risktagande. För t ex kreditgivning och värdepappershandel sätts olika gränser, eller limiter, för hur stora riskpositioner som får tas. I fallet värdepappershandel (*trading*) sätts limiter för olika instrument, handlargrupper och individuella handlare. Så länge en handlare (eller *trader*) befinner sig inom sin limit är allt som det ska, men eftersom många affärer är komplexa är det inte alltid enkelt att räkna ut vad en affär innebär i termer av en kvantitativ risknivå. Därför krävs en löpande dialog mellan affärsansvariga och riskkontrollansvariga. Dessutom kan handlare tillsammans med sin handlarchef lägga fram sin affär för bankens riskkommitté, som kan välja att godkänna eller avslå affären oavsett om den ryms inom tidigare uppsatta limiter. Här kan riskkontrollfunktionen och bankens strategiarbete sägas bli sammanflätade.

Riskkontrollgruppen ansvarar även för att skriva riskrapporter. Veckovisa rapporter sammanställer varje verksamhetsgrens och varje nationellt kontors riskpositioner. Därutöver sammanställs månadsvisa rapporter som omfattar betydligt mer kvalitativa bedömningar och strategiska överväganden, dvs resonemang om de olika riskpositionernas betydelse för banken som helhet och på sikt. Dessutom skrivs kvartalsrapporter och årliga rapporter som också är ämnade för externa aktörer, såsom lagstiftning och direktiv kräver. Att mäta och sammanställa de kvantitativa riskpositionerna och föra en dialog med affärssidan och ledningen kräver dels betydande kvantitativ teoretisk kompetens, dels förståelse för affärerna och förmåga att kommunicera. Inom riskkontrollfunktionen kan det således finnas både specialiserade ”kvantare” (*quants*) och personer med tidigare erfarenhet från affärssidan.

Förutom arbetet med att räkna ut risker, sätta limiter, skriva rapporter och kommunicera med affärssida och ledning räknar riskkontrollfunktionen även ut sk riskjusterade värden enligt den numera mycket etablerade (och lagstiftade) VaR-modellen (*Value at Risk*). Modellen ligger till grund för hur mycket eget kapital banken behöver ha för att kunna hantera sina riskpositioner vid olika typer av stressituationer eller *worst case scenarios*. Ju högre riskexponering desto mer eget kapital behöver de för att kunna klara av sina

åtaganden, även om affärerna går snett och risker realiseras. Logiken med att räkna ut solvenskrav utifrån riskjusterade värden (i stället för bokförda nominella värden) är, att om en bank har god kännedom om en typ av affär eller kund är risktagandet lägre än vid en nominellt liknande affär som banken har mindre kunskap om.

Med riskjusterade värden kommer banken att ta ”bättre”, d v s mer genomlysta, risker än om man utgick från nominella värden. Skulle lagstiftarens krav på solvens tvärtom beräknas på nominella bokförda (ej riskjusterade) värden skulle det finnas ett inbyggt incitament för banken att behandla ”bra” (mer belysta) och ”dåliga” (mindre belysta) risker lika, vilket totalt sett skulle höja bankens riskposition. Ur lagstiftarens perspektiv kan man dock invända att om man förlitar sig på bankernas riskvägda värden när man bestämmer solvenskrav hamnar man i deras händer, d v s att bankerna kan räkna lite som de vill på olika risker och därmed minska sitt eget kapital och således få högre avkastning, men även högre reell riskexponering.

Diskussionen om huruvida riskvägda eller nominella värden är att föredra handlar också om skillnader mellan ett anglosaxiskt perspektiv och ett europeiskt (amerikanska och engelska lagstiftare framhåller fördelarna med nominella värden medan viktjusterade värden är grundläggande i Baselkommissionens direktivskrivande.) I Sverige är myndigheternas inställning kluven. Oavsett vilken linje man går på är denna typ av diskussion med myndigheter samt beräkningar av hur och i vilken grad risker kan justeras något som riskkontrollfunktionerna på alla större banker ägnar stor energi åt.

För bankerna utgör riskvägda värden inte enbart en teknikalitet man använder för att räkna ut solvensbehov och krav, utan också att man numera har två metoder för att räkna på värden inom bankens verksamhet: Dels den traditionella bokförings- och finansieringsmodellen med nominella bokförda poster, dels de nyare riskjusterade måtten som är utvecklade för riskkontroll. Detta innebär att man har två kompletterande men även konkurrerande system. Ju mer bankerna tar hänsyn till riskjusterade värden, desto mer ”fotavtryck” kan den nya riskkontrollfunktionen sägas ha på banken och dess affärsverksamhet. Som bank kan man räkna om i stort sett allt till riskjusterade mått (avkastning, vinst, balanser m m). Huruvida dessa mått

överensstämmer med en mer kvalitativ förståelse för bankens verksamhet, i varje fall bättre än traditionell bokföring gör, är en pågående diskussion inom bankerna. I synnerhet menar mer erfarna och ofta äldre bankchefer, även inom riskkontrollfunktionerna, att det kan vara stor fara i att lita blint på allehanda kvantitativa modeller och mått.

Det enda vi vet är att nästa kris inte kommer där vi räknar i dag. Vi måste därför komplettera våra system med en förståelse för vad som faktiskt händer och kan hända bortom allt mätande och tekniska modeller. (CRO, bank C)

Lagstiftning, reglering och myndigheter – mer byråkrati

Det är inte enbart bankerna själva och deras riskkontrollfunktioner som ägnar stor energi åt att kontrollera bankernas risktagande. Politiker och tjänstemän på nationell och transnationell nivå samt i allehanda internationella forum ägnar stor möda åt att utforma lagar och direktiv för både bankernas, myndigheternas och övervakande organs agerande. Vad gäller reglering är trenden tydlig mot allt mer internationell lagstiftning och reglering som ersättning eller komplement till nationell. En stor del av både bankernas riskkontrollfunktioners och reglerares arbete ägnas åt att påverka, utveckla, tolka och implementera direktiv och regler. Tillkomsten och implementeringen av t ex det s k Basel III-direktivet (som är en skärpning och utveckling av de föregående Basel I- och Basel II-direktiven, som utvecklades av Baselkommittén vid Bank of International Settlements, BIS) inbegriper flera års remissförfarande, omskrivningar och beslut på EU-nivå, som sedan ska tolkas och kompletteras på nationell nivå för att slutligen tolkas om och anpassas på banknivå och affärsenhetsnivå.

Den nuvarande regleringen har två huvudområden: Dels hur bankerna ska arbeta med att formulera sin riskaptit, nedbrutet på risknivåer och limiter för olika affärsområden och risktyper, dels vad gäller (riskvägda) solvenskrav för olika risktyper. Vad gäller bankernas arbete med löpande riskkontroll föreskrivs den s k trelinjesförsvarsmodellen (*three lines of defence*), som innebär att det är de affärsdrivande och risktagande enheterna som är primärt ansvariga för sitt risktagande. Det är således t ex handlaren (*trader*) som köper en klients riskposition som är primärt ansvarig för den risk denna po-

sition utgör för banken (första linjen).

Bakom denna försvarslinje återfinns riskkontrollfunktionen som hjälper och kontrollerar att affärssidan håller sig inom sina limiter (andra linjen). Därutöver återfinns den helt fristående revisionen av bankens verksamhet, som i dag även innehåller en omfattande kontroll av bankens riskkontrollarbete (tredje försvarslinjen). Ytterst ansvarig för bankens totala riskposition har den högsta ledningen, och dess arbete med riskkontroll ska enligt Basel-direktiven omfatta kontinuerligt uppdaterad kunskap om bankens risktagande. Bankernas omfattande arbete med att mäta och räkna ut riskpositioner i olika silos samt aggregera dessa är således ett krav från lagstiftaren, både för att möjliggöra kontroll av bankens verksamhet och för att kunna fastställa bankens minsta tillåtna solvensnivå.

En ytterligare regleringstrend, utöver de allt mer ingående kraven på bankers sätt att mäta och beräkna risk samt de likaledes växande kraven på solvens och det egna kapitalets kvalitet, är fokus på ”mjukare” eller mer kvalitativa risker. Både kraven på stresstester (hur väl banken klarar av olika negativa scenarier) och specificeringen av hur man ska mäta och kontrollera ”operativ risk” (risker som är förknippade med att både bankens mänskliga system och de tekniska kan falla) kan ses som försök att kontrollera risker som ligger utanför eller bortom de riskslag man anser sig kunna hantera med hjälp av etablerade mätmetoder och modeller (t ex kredit- och marknadsrisk). Det senaste uttrycket för denna trend är tillkomsten av begreppet *riskkultur*, som blivit allt mer etablerat inom bankvärlden och numera även förekommer i reglering och direktiv (EBA, 2011: 20; FI, 2014: 19).

Andra aktörer som bidrar till riskkontrollarbetet

Förutom bankernas egna riskkontrollarbete, och det som görs av myndigheter och reglerande organ finns en mängd andra aktörer som på något sätt arbetar med att hjälpa bankerna att mäta, kontrollera och styra sitt risktagande. Inte minst olika typer av konsulter arbetar med riskkontroll i banker. Det kan vara allt från mindre konsultbyråer med en handfull anställda, ofta med tidigare erfarenhet som bankanställda eller med juridisk kompetens, som hjälper mindre finansiella institut att utforma processer och dokumentation i enlighet med direktiv och riktlinjer, till de stora internationella man-

agementkonsulterna som utformar egna modeller för hur t ex en ”sund riskkultur” kan utformas och implementeras.

En annan aktörsgrupp som är så pass självklar att den kan glömmas bort är bankernas klienter. Stora kundanpassade företagsfinansieringsprojekt kräver omfattande arbete för att både kunden och banken själv ska känna sig trygga i fråga om riskhantering. Här är kundrelation och förtroende viktigt. För 15 år sedan kunde en kund köpa en produkt utan att själv ha full förståelse för hur den var uppbyggd eller fungerade. Idag är kunderna både kunnigare och mer krävande i det avseendet. Det räcker inte med att banken går i god för produkten, den måste också visa hur produkten faktiskt är tänkt att fungera när det gäller riskhantering.

Därutöver finns allehanda ”experter” på riskkontroll av banker och finansiella institut. Grunden för deras expertis varierar; vissa är flitiga debattörer och skribenter som själva utnämnt sig till experter medan andra är akademiska forskare. Bland de sistnämnda finns forskare som specialiserat sig på att studera och analysera riskkontroll inom banker. Vad de har att säga sammanfattas i detta kapitels nästföljande avsnitt. Sammanfattningsvis kan dock konstateras att arbetet med riskkontroll och ledning av riskkontroll har vuxit kraftigt i omfattning och utvecklats radikalt vad gäller innehåll och karaktär under ett par decennier. Det är högst rimligt att beskriva tillkomsten och utvecklingen av detta arbete som en omfattande rationalisering, professionalisering och byråkratisering av processer som tidigare sköttes informellt av ett fåtal personer, om de ens kan sägas ha existerat.

Du vet, på 70-talet, om banken hamnade i en lite pressad situation, kanske solvensmässigt, då räckte det med att ringa upp riksbankschefen och berätta. Han kunde svara att det var lugnt men att det vore bra om banken gjorde något åt det. Ja, kontrasten mot idag, med alla direktiv, krav, processer och komplexa beräkningar är makalös. (Head of Treasury, Bank A)

Vad säger forskningen?

Det finns ett växande antal akademiska empiriska studier av bankers riskkontroll och den växande riskkontrollfunktionen, liksom en del mer teori-

grundade analyser. I det följande beskrivs några av de mer inflytelserika studierna.

Det dysfunktionella mätandet

Power (2009) hävdar att den växande kvantitativt grundade riskkontrollen är dysfunktionell. Eftersom man förlitar sig på ett regelbaserat "box-checkande" och en "kontrolllogik", som härstammar från företagsrevision, samt ser banker som homogena och sammanhängande enheter (bl a när det gäller att formulera en övergripande kvantitativ riskaptit), kommer det växande riskkontrollarbetet i banker enligt Power (2009) inte att förbättra bankernas framtida förmåga att undvika kritiska situationer. Då den växande riskkontrollfunktionen lägger ner omfattande och tekniskt avancerat arbete på kvantitativa beräkningar och "box-checkande" är risken påtaglig att det skapar ett psykologiskt bekvämt och rutiniserat arbete som varken utmanar gränser, undersöker nya potentiellt riskfyllda situationer eller tänker utanför ramarna. Powers kritik grundar sig på etablerade organisationsteoretiska resonemang, men han presenterar varken någon systematisk studie eller något annat empiriskt stöd.

Informella processer

Mikes (2009, 2011) är inte lika kategoriskt kritisk. Hennes omfattande intervjustudie av riskkontrollpersonal i två stora banker visar dock hur två bankers formellt sett likartade riskkontrollprogram omvandlas till ganska olika riskkontrollpraktiker på grund av bankernas olika "kalkylativa kulturer". Införandet av formella riskkontrollprocesser innebär som alla andra organisationsprojekt att en rad oförutsägbara och oplanerade processer sätts igång. De formella kontrollfunktionerna påverkas av individers psykologi, mänskliga relationer, outtalade perspektiv och värderingar, tekniska komplexiteter m m, så när de formella regelverken väl implementeras blir det aldrig precis som man tänkt sig.

Mikes visar bl a att det finns "kvantitativa entusiaster" som anser att kvantitativa riskmått väl kan spegla en underliggande ekonomisk verklighet och således försöker mäta och räkna på det mesta. Som kontrast finner Mikes

”kvantitativa skeptiker” som snarare ser de kvantitativa riskmått som en svarsapparat, d v s de kan aldrig vara tillräckliga medel för att förstå de risker som bankaffärer omfattar. För de ”kvantitativa riskentusiasterna” syftar VaR-mått och liknande beräkningar till att vara så exakta och robusta som möjligt. För de ”kvantitativa skeptikerna” fungerade VaR och liknande beräkningar mer som ett grovt system för lärande. I stället för att försöka mäta så exakt och robust som möjligt såg man det mer som ett system som potentiellt kunde komma med varningssignaler men aldrig ersatte mer erfarenhetsbaserade kvalitativa riskbedömningar (Mikes, 2009, s 28).

Man kan tolka Mikes resultat som att i den bank där flertalet chefer var ”kvantitativa skeptiker” blev de formella kvantitativa riskkontrollprocesserna enbart löst integrerade i bankens affärsverksamhet. Bankens riskkontrollarbete blev således uppdelat i ett formellt kvantitativt system och en affärsmässigt använd mer kvalitativ praktik. Bankens risktagande och riskkontrollerande kan sägas utgöra vad Brunsson (2007) benämner organiserat hyckleri. Man visar upp en process utåt (den formella kvantitativa riskkontrollfunktionen) men praktiserar andra processer internt.

I den andra banken dominerade ”kvantitativa entusiaster” (Mikes, 2009, ss 31-34). En konsekvens av detta var att de nya kvantitativa riskberäkningarna kom att integreras med bankens affärsstrategiska processer och traditionella bokföring. Man räknade om sina vinster till riskjusterade mått, liksom planeringen av kapitalbehov till olika verksamhetsgrenar. På så vis skulle denna bank kunna ses som i hög grad integrerad och kontrollerad med hjälp av de nya kvantitativa riskkontrollmetoderna. Dock konstaterar Mikes att denna kvantitativa entusiasm också innebar att riskkontrollarbetet blev stelt och begränsat till kvantifierbara områden. Riskkontrollfunktionen kom aldrig åt de icke-kvantitativa och strategiska frågorna trots, eller kanske på grund av, den kvantitativa entusiasmen. I denna bank blev riskkontrollfunktionen således inte uppdelad, men begränsades i stället till de delar som de kvantitativa riskkontrollmetoderna kunde göra anspråk på att hantera. Därmed kan även denna banks verksamhet sägas ha blivit uppdelad, i den formella, rutiniserade, kvantitativa och omfattande riskkontrollfunktionens arbete å ena sidan och den högsta ledningens strategiska kvalitativa beslutsfattande å andra sidan.

Mikes konstaterar även att kvantitativ entusiasm underlättar skapandet av en självständig expertgrupp, men samtidigt minskar denna grupps relevans för bankens övriga verksamhet (Mikes, 2011). Denna pragmatiska, kvantitativa skepsis försvårar visserligen skapandet av en självständig riskkontrollgrupp, men underlättar att ”få saker gjorda” (Mikes, 2011, s 227). Sammanfattningsvis kan Mikes empiriska studier sägas visa att de formella, i hög grad lagstadgade, kvantitativa riskkontrollprocesserna inte ger konsekventa resultat. Som alla andra formella organisationsformer, processer och projekt får de kvantitativa riskkontrollprocesserna olika konsekvenser i olika organisationer, avdelningar och verksamhetsinriktningar. Dessutom förändras de över tiden. Precis som all annan byråkrati kan bankernas växande kvantitativa riskkontrollfunktion få helt olika följder i olika banker och verksamhetsgrenar och vid olika tidpunkter.

Sunda riskkulturer

Power, Ashby och Palermo (2015) genomförde nyligen en studie av brittiska bankers och försäkringsbolags ”riskkulturer” och dessa företags ”riskkulturförändringsprogram”. Dessa program leddes av företagens riskkontrollfunktioner och syftade till att skapa ”sunda riskkulturer”. Studien visar hur riskkontrollarbetet i dessa bolag har centraliserats, hur nya enheter för riskkontroll har skapats och hur mycket mer arbete man lägger ner på att samla in och bearbeta information om risker. Studien identifierar även ett antal organisatoriska dilemman, val och utmaningar av mer normativ karaktär. Bör riskkontrollfunktionen agera som affärspartner eller oberoende rådgivare (eller kontrollant)? Hur styr man, och vilket mandat bör riskkontrollfunktionen ha? Hur ska interaktionen, själva mötet, mellan riskkontroll och affärsverksamhet ske? Hur skiljer sig bolagets riskkultur från hur lagstiftaren vill utforma den – går det ens att särskilja? Studien omfattar en stor mängd empiriska intryck, bl a omfattande affärschefers kritiska syn på den omfattande kvantitativt utformade regleringen.

It's bureaucracy gone mad and is destroying the culture we have. The pressure on individuals is phenomenal and has a negative impact on morale. They don't blame the company but just looking at what was being asked of them it was very clear it

has limited value to us or to the regulator. (Intervjucitat från Power, Ashby & Palermo, 2015, s 64)

Huvudintrycket från studien är dock att de finansiella bolagen har engagerat sig i omfattande omorganisationsprojekt för att på allvar komma till rätta med de ”kulturproblem” som anses ligga bakom bristande riskkontroll. Samtidigt menar författarna att de många förändringsprogrammen uttrycker en ganska naiv syn på hur organisationskultur kan utformas. Med utgångspunkt i både organisationsteoretisk och antropologisk kulturforskning menar man att bankernas syn på ”riskkultur” inte tar hänsyn till hur mångtydiga, komplexa, omedvetna och historiskt förankrade organisationskulturer är. Man menar även att det nuvarande fokus på riskkultur delvis är konstlat och ett uttryck för lagstiftares ambitioner snarare än för de kulturella processer som alltid pågår i banker, försäkringsbolag och andra organisationer. Powers tidigare mycket kritiska uttalande (Power, 2009) om de dysfunktionella kvantitativa riskkontrollmetoderna är dock mer eller mindre borta i denna studie och ersatt av en mer nyanserad bedömning av vad som faktiskt sker vad gäller riskkontrollarbete i finansiella bolag.

Sammanfattningsvis visar de studier som kort refererats ovan att riskkontroll är en alltmör omfattande, ambitiös, regelstyrd, kvantitativ, tekniskt och matematiskt avancerad och formell aktivitet som förekommer i alla banker. I enlighet med mycket etablerad organisationsforskning visar de även att alla dessa formella processer formar och formas av informella psykologiska och sociala processer. De nya riskkontrollfunktionernas och processernas resultat och följder blir därför svåra att förutse. Deras konsekvenser ”beror på” allehanda svåranalyserade fenomen.

Det är dock just dessa fenomen som ligger till grund för den forskning och det huvudresultat som redovisas i den återstående delen av detta kapitel. Denna forskning, som främst handlar om de svenska bankernas riskkontrollfunktioner, visar att det visst går att identifiera ett ganska tydligt gemensamt mönster mellan de olika bankernas olika implementeringsprocesser och dessas följder trots olika ”riskkulturer” och trots olika förutsättningar, strategier och beslut. Detta gemensamma mönster visar även hur den nya riskkontrollen påverkar bankernas risktagande - både i termer av att minska och öka riskerna i bankernas affärer.

En modell för utvecklingen av bankernas riskkontrollarbete

I återstoden av detta kapitel kommer en modell för hur bankernas riskkontrollarbete verkar utvecklas. Modellen består av tre historiska faser, men utifrån empiriska studier av främst de svenska storbankerna kan även en fjärde fas skönjas. Denna fjärde fas står i fokus för den anslutande diskussionen.

Riskkontrollpraktikens tre branschgemensamma faser

Bankchefers och bankanställdas beskrivningar, liksom beskrivningar i affärsmedia, allehanda utredningar och rapporter samt i akademiska studier, visar hur banker och finansiella institutioner har utvecklat sina riskkontrollfunktioner. Forskningen (ovan) betonar därutöver att samma formella regler, strukturer, program, metoder och processer kan komma till helt olika uttryck i olika banker. Olika kalkylativa kulturer, olika grader av kalkylativ entusiasm, pragmatik och skepsis samt olika historiska situationer gör att banker inför samma formella metoder på helt olika sätt. Det finns även en hel del kritiska röster - såväl bland bankanställda som inom forskarvärlden - som menar att det expansiva mätandet och beräknandet är dysfunktionellt eller *"bureaucracy gone mad"*. Men trots betoningen på det dysfunktionella och/eller på hur olika de formella metoderna slår i olika banker kan man, om man anstränger sig, läsa in en mer branschgemensam utveckling, som dessutom inte framstår som helt vansinnig.

I slutet av 1980-talet var finansmarknaden om inte hetare än någonsin så i alla fall hetare än den varit sedan 1920. Bankerna hade gradvis lyckats kringgå den efter kriget så omfattande Bretton-Woods-överenskommelsen, som sedan den skapades 1944 hade reglerat världens 45 mäktigaste ekonomiska nationer och deras finansmarknader, och flertalet länder lät de internationella penningströmmarna flöda allt friare. Samtidigt hade datorerna hunnit utvecklas så pass att både börsernas administration och bankernas affärer, inte minst handeln med värdepapper, utvecklades snabbt både i omfattning och sofistikation. Finansmarknaden, särskilt värdepappershandeln, blomstrade under andra halvan av 1980-talet och stora delar av 1990-talet.

Den internationella handeln gick allt snabbare, växte och blev allt mer tekniskt komplex.

Självklart medförde detta en hel del friktion och en del större och mindre ”kriser”. Börskraschen 1987, fastighetsbubblan i början av 1990-talet och IT-bubblan i början av 2000-talet var de mest omfattande kriserna som direkt kunde härledas till aktiviteter på finansmarknaderna. De olika bankerna hängde med i lite olika takt i de internationella finansmarknadernas utveckling och i att hålla ordning och reda på de snabbt utvecklade affärerna. Man försökte hänga med eller till och med driva på utvecklingen bäst man kunde. Men eftersom allt gick snabbt och blev allt mer komplext var det inte konstigt att man inte lyckades hålla ordning på alla affärer och att det kunde gå ganska illa när man utsattes för påfrestningar.

Fas 1: Expansion, ordning och reda

Att samtliga banker under början av innevarande millennium ansträngde sig för att komma ikapp med att hålla ordning på sina risker är inte konstigt. Ett par decennier av en kraftigt utvecklad internationell finansiell sektor och ett antal mindre och ett fåtal större kriser gjorde att bankerna blev tvungna att skapa större ordning och reda på sina affärer utifrån sina egna affärsmässiga ambitioner och reglerares krav.

Att flera studier visar på stor variation i såväl hur dessa ansträngningar gjordes som i deras följder är inte heller konstigt. Alla banker har sina unika historier, och de drabbades olika hårt av den snabba utvecklingen och försatte sig i olika svåra situationer till följd av den. T ex blev börskraschen 1987 mest kännbar för de mindre självständiga investmentbankerna och mäklarhusen samt de storbanker som satsat mest på att utveckla sin värdepappershandel. På samma vis drabbades bankerna olika hårt av den svenska bankkrisen under första halvan av 1990-talet. De hårdast drabbade bankerna i dessa kriser var, föga förvånande, de som lade ner störst resurser på att ordna upp sina affärer, strukturera sina processer och – inte minst – utveckla sina riskkontrollfunktioner.

Att den svenska investmentbank som hamnade mest snett 2009 expanderade sin riskkontroll mer och snabbare än alla konkurrenter är inte heller förvånande, inte heller att den storbank som var värst exponerad i Baltikum

ett par år senare utsågs till den bank som tydligast redovisade sina risker (Ernst & Young Risk Transparency Award 2011). Det går således att förstå variationen mellan bankernas satsningar på bl a riskkontroll utifrån deras specifika affärsverksamheter och unika historik. Men trots dessa olikheter går det ändå att identifiera en gemensam och logisk utvecklingsfas i alla dessa banker: Man försökte få ordning och reda på sina ganska yviga affärsprocesser och utvecklade därför sina riskkontrollfunktioner kraftigt.

Att bankerna expanderar sina riskkontrollfunktioner genom att fokusera på formella regler, strukturer och processer är inte heller förvånande. Medan man på kreditsidan (traditionella banklån) hade en lång tradition av mer eller mindre formaliserade kreditprovningar hade man det inte på den då snabbt växande investmentbanksidan (företagsfinansiering via primärmarknader och handel av värdepapper på sekundärmarknaderna). I den kraftigt växande och snabbföränderliga investmentbankverksamheten var riskkontrollen underutvecklad, och marknadsrisk var därmed ett prioriterat område. Det går att identifiera tre huvudorsaker till att denna nyskapade ordning fick ett så formellt, tekniskt, kvantitativt och kalkylativt fokus.

Till att börja med (1) kom initiativ till och kunskap om finansiell riskkontroll från revisorshåll och från ekonomisk finansiell teori. Revisorer kan sägas ha ett legalt och tekniskt perspektiv på organisering sedan långt tillbaka, vilket lade grunden för det växande riskkontrollarbetets inriktning (Power, 2009). En annan konstituerande (eller performativ) kunskapskälla är finansiell ekonomisk teori i allmänhet och Black-Scholes-Merton-modellen i synnerhet (Millo & MacKenzie, 2009). Framväxten och spridningen av denna modell är enligt Millo och MacKenzie (ibid) en av grundpelarna för bankernas framväxande riskkontrollarbete.

Därutöver (2) är bankaffärer per definition i mycket hög grad beroende av kvantitativa beräkningar och analyser. Det är svårt att ta ut och ge ränta och avkastning utan att använda siffror, procentsatser och perioder. Själva produkterna inom bankverksamhet består av siffror, oavsett om det är valutabelopp, växelkurser, räntesatser, aktiekurser eller riskpositioner. Att arbeta med kvantitativa mätningar och beräkningar kan således sägas vara en självklarhet, eller ett institutionaliserat perspektiv, inom banksektorn.

Men (3) oberoende av dessa två mer situationsspecifika förutsättningar

har i stort sett alla större reformer och byråkratiseringsvågor samma fokus, oavsett samhällsområde eller industriell sektor. Liknande mönster kan iakttagas inom t ex den sk kvalitetsrörelsen under 1980-talet (snarare 1950-talet i Japan, se Mouradian, 2002), eller vad gäller de nu pågående professionaliseringarna och byråkratiseringarna av tillsättning av bolagsstyrelser. Den nuvarande vågen av sk talang-styrning eller *talent management* är ett tredje exempel på organiserings- och byråkratiseringsvågor med stort fokus på mätande och beräkning.

Alla dessa exempel visar hur man initialt fokuserar på att utveckla formella processer, dvs att man byråkratiserar, när organisering sker av ”nya” områden. Exempelen kan i sin tur ses som sentida delmoment i en mycket lång historisk rationaliseringsprocess. Inte minst utvecklingen av bolag och organisationsformer samt teorier för hur dessa kan utformas uttrycker samma kronologiska mönster – det börjar med att man utvecklar formella strukturer och regelverk. Man ”sätter processerna”, som man säger med nutida språkbruk. Eller att den ”legalt-formella rationaliteten” ersätter tradition och karisma, som man säger med webersk terminologi (Weber, 1947). Eller att systemvärlden ersätter livsvärlden, om man vill referera till Habermas (1988) mer kritiska formulering.

Fas 2: Konversation, reell påverkan, förtroende och kultur

I samband med den största finansiella och ekonomiska krisen sedan 1929 blev en ny dimension i den expanderande riskkontrollfunktionen allt tydligare. Med några års spridning i slutet av 2000-talets första decennium kompletterades bankernas riskkontrollfunktioners formaliseringsansträngningar med ett arbete som på sätt och vis kan ses som byråkratiseringens motsats och som sedermera också gjort avtryck i lagstiftning och direktiv.

Jag har en styrka i att jag inte är en kvantare. Jag blir en motpol både inom riskorganisationen och banken. Särskilt på marknadssidan med alla tunga kvantare och modeller blir jag viktig. Det enda man vet är att när det går snett så stämmer det inte med modellerna. Operativ risk är mer jordnära, där har jag en självklar kompetens, kreditrisk något mitt emellan. Min styrka är istället en känsla för personligheter, för kommunikation och att bygga kultur. (CRO, bank C)

Inom bankerna fanns, och finns trots deras kvantitativt präglade affärsverksamhet, även en skepsis till de nya kvantitativa riskkontrollprocesserna. Denna skepsis är inte på något sätt homogen, vare sig inom eller mellan bankerna (se Mikes och Power med fleras studier som refererats ovan), men den uttrycks mer eller mindre överallt. Dessutom kan man ha en entusiastisk inställning till de formella och kvantitativa processerna, men samtidigt mena att de inte räcker till. För att riskkontrollen ska ha någon verkan på bankens affärsverksamhet måste mätandet och beräkningarna kompletteras med något annat.

Det är så klart bra att man lägger mycket av kraften på att utveckla bättre blodtrycksmanschetter. Att försöka undvika att de gör systematiska mätfel, men det viktigaste är att förstå varför högt blodtryck är farligt och vad man kan göra åt det. Det är därför jag driver projektet *from reporting to communicating*. (CRO, bank A)

Citatet ovan uttrycker att fokus på förståelse, kommunikation och kulturbyggande inte behöver stå i rak motsats till utökat mätande och utvecklande av allt mer avancerade kvantitativa modeller. Tvärtom tycks denna CRO se dem som komplement. Citatet är på inget sätt unikt. I samtliga svenska banker finns en medvetenhet om att de kvantitativa mätningarna och modellutvecklandet inte räcker till för att hantera bankens risker, och i samtliga studerade banker kommer denna medvetenhet även till uttryck i form av konkreta aktiviteter i den dagliga praktiken:

Vi ses ju dagligen och pratar konkreta affärer. Jag behöver hålla mig à jour med vad de gör, jag behöver förstå deras affärer som ... kan vara nog så komplexa. XXXX (head of trading) behöver få min input i vad de enskilda affärerna betyder för helheten. Det är ett självklart samarbete mellan risk och affär som inte kan ersättas av några system... Vi har en riskkultur som underlättar och stödjer samarbete över gränser. (Head of market risk, bank B).

I fas två arbetar bankerna med andra ord med att komplettera de kvantitativt baserade och tekniska systemen och regelverken – byråkratin – med direkt interaktion och kommunikation mellan människor. Man säger att detta både grundas på och påverkar bankens sk riskkultur. Inom bankerna är man således i hög grad medveten om att den formellt-legala byråkratin (Weber,

1947) *inte* räcker till utan behöver kompletteras med social interaktion för att riskkontrollarbetet ska få effekt i bankens affärsverksamhet. Eftersom man inte enbart uttrycker en medvetenhet om behovet av social interaktion utan också tillämpar detta, både i mer planerade former i allehanda möten och mer löpande och dagligen, talar empirin från de svenska bankerna emot beskrivningen av bankernas riskkontrollarbete som ett exempel på ”*bureaucracy gone mad*”. Riskkontrollarbetet har visserligen byråkratiserats och vuxit lavinartat i omfattning, men det förefaller inte som om byråkratiseringen inneburit att riskkontrollfunktionen tappat kontakten med affärsverksamheten. Tvärtom arbetar man sedan några år inom samtliga studerade banker med att just hålla samman riskkontroll med affärsverksamhet.

Power, Ashby och Palermo (2015) kritiserar bankernas syn på riskkultur som naiv. De menar att man ser på kultur som något som kan byggas och utformas med hjälp av relativt enkla medel som omorganisationsprojekt och förändrade belöningsystem. Teoretiskt är det svårt att säga emot. Inom organisationsforskningen har organisationskulturbegreppet problematiserats från att ses som ett ledningsverktyg bland andra till att ses som något ständigt föränderligt, flyktigt och enbart delvis medvetet och möjligt att styra. När det gäller bankers riskkultur innebär det att den är en historisk och föränderlig produkt som både kan skilja sig åt mellan enheter inom en bank och vara banköverskridande (Power et al., 2015). De riskkulturprojekt som sker i bankerna kan sägas vara lite artificiella och påtvingade, menar Power, Ashby och Palermo (2015), i synnerhet som bankers riskkultur är eller har varit starkt driven av en branschgemensam regleringslogik (begreppet ”sund riskkultur” används av lagstiftande och bevakande organ).

Trots denna kritik av hur bankerna arbetar med vad de benämner riskkultur kan man värdera bankernas arbete som rimligt. Vad har de för alternativ som skulle vara bättre? Även om perspektiv, attityder, värderingar och tolkningar är svåra att medvetandegöra och till stor del skapas och förändras av faktorer som de konkreta förändringsprojekten inte kommer åt kan man inte utesluta att de medvetna satsningar som görs trots allt har effekt. I en av de studerade svenska bankerna är man t ex mycket mån om att inte låta prestige och bristande kunskap påverka beslut som fattas av bankens riskkommitté:

Tänk dig ett riskkommittémöte där en affär ska godkännas eller avslås. Alla i kommittén sitter där därför att dom är skarpa och gjort bra ifrån sig under många år. Det är inga lättviktare, och dessutom är dom vana vid att konkurrera med andra. Samtidigt är många affärer svåra att förstå sig på. Komplexa produkter, abstrakta analyser och krångliga avvägningar. Det finns en stor risk att alla inte förstår, men inte heller vågar visa det på grund av den prestigeladdade situationen. Då kan det bli helt fel beslut. Därför går jag alltid runt till alla före mötet och kollar one-by-one om de är insatta i ärendet. Det är mycket mindre prestige när det bara är jag. (CRO, bank C)

Prestige, att inte våga visa sig okunnig, karriärfokus och konkurrens kan variera mycket mellan olika organisationer och sammanhang. Beslutsteoretiskt har dessa aspekter även visat sig vara avgörande för vilka beslut som fattas och hur. Både begreppen kultur och grupptänkande skulle kunna användas för en analys av olika ”prestigeladdade” sammanhang (vilket helt saknas i befintliga studier och analyser av bankers s k riskkulturer). Den viktiga poängen här är dock att det finns en medvetenhet om dessa aspekter i bankerna och att man utför konkreta åtgärder utifrån denna medvetenhet. Man framstår inte som naiv i sitt arbete med de ”mjukare” eller ”kulturella” dimensionerna, av bankernas risktagande.

Sedan går det inte att komma ifrån att även de ”mjukare” aspekterna av riskkontroll blir även dessa mer formaliserade än tidigare när man försöker styra dem. Inte minst då de blir områden för lagstiftning och reglering kommer de att förvandlas från informella och delvis omedvetna sociala processer till byråkratiserade och legala processer. Det vill säga att även arbetet med operativ risk, stresstester, riskkultur och social interaktion och konversation allt mer hanteras på ett formaliserat och regelstyrt vis. Fas två handlar därför inte om någon slags återgång eller pendelrörelse tillbaka till en riskkontrollpraktik såsom den såg ut före fas ett, utan utgör snarare en ytterligare systematisering, som nu dock omfattar både kvantitativt mätande och social interaktion. Fas två innebär därför liksom fas ett, fortsatt expansion av bankernas riskkontrollarbete.

Fas 3: Förenkling och inre effektivitet

Även i den tredje fasen kan riskkontrollfunktionens arbete sägas expandera. Den omfattar än mer omfattande och avancerade beräkningar liksom

ständiga anpassningar till allt mer omfattande regelverk. Även vad gäller de ”mjukare” aspekterna (arbete för ”sunda riskkulturer” samt utbildning, möten och samtal för ökad förståelse för relationen mellan riskberäkningar och affärer) lägger man ner allt större resurser. Det som utmärker fas tre är snarast att bankerna trots denna fortsatta expansion även försöker klara av detta växande arbete allt mer kostnadseffektivt. Å bankernas sida menar man att man nu fokuserar i högre grad på att höja produktiviteten, eller den ”inre effektiviteten”, i sitt riskkontrollarbete. Man har ”satt processerna” (fas ett), och kompletterat med de ”mjukare” och ”kulturella” dimensionerna (fas två), och även om arbetet med detta fortsätter försöker man nu ta lärdom av vad man gjort utifrån ett effektivitetsperspektiv. Även om expansionen av riskkontrollfunktionen delvis kan sägas ha motiverats av ett affärsmässigt tänkande från första början ligger fokus i fas tre inte enbart på bankens affärer, utan också även på riskfunktionens egna inre effektivitet.

Nu jobbar vi mycket på att förenkla våra processer. Vi har processer för allt, och de är om inte samma så i vart fall kompatibla med varandra i bankens alla verksamheter. Nu har vi också bra kvalitet på indatan. Men det är ganska komplext. Nu ser vi över allt från scratch och ser vad vi kan förenkla och bli mer kostnadseffektiva. (Marknadsriskchef, bank D)

Fas tre påminner om fas ett i och med att båda kan sägas fokusera på formella processer. I fas ett var dock målet främst att skapa dessa processer över huvud taget. Deras kostnadseffektivitet var inte en prioriterad fråga. Således investerade bankerna under fas ett i omfattande system som kunde klara av mycket mer än vad som kanske behövdes.

Jag skulle inte säga att vi gjorde några direkta felinvesteringar ... men låt säga så här, vi har system som klarar av mer än vi gör nu. De är skalbara, tja, visst är de kanske överdimensionerade ... men det beror ju också på att banken dragit ner på den här verksamheten. Om du jämför våra positioner nu med för tio år sedan så är vi ju otroligt mycket mer restriktiva. (CRO, bank C)

Fas tre kan identifieras i flertalet banker som studerats, men den är tydligare och har kommit längre i några av dem. I likhet med de tidigare faserna kan denna heterogenitet förklaras av bankernas olika historik. De banker som

expanderade sina riskkontrollfunktioner relativt tidigt är också de som kommit längst in i fas tre.

Jag tror så här, om du jämför oss med våra konkurrenter så var vi tidiga med att bygga ut vår riskfunktion. Det beror nog på vår lednings framsynthet men kanske mest på att vi var riktigt illa ute i början av 90-talet. Efter det sa vår ledning och ägare att vi aldrig skulle hamna där igen. Därför har vår riskfunktion inte expanderat lika mycket som de andra de sista tio åren. Men jag tror vi har den effektivaste riskkontrollen. Vi har kommit långt och jobbar effektivt. (Head of group risk control, bank A)

Bankerna drar inte ner på sin riskkontroll, men expansionen har avmattats. Även om man fortsätter att expandera sett till vad man åstadkommer satsar man nu på att göra det med mindre resurser än förut. Det motiveras både av att man helt enkelt inte orkat med att prioritera kostnadsmedvetenhet i de tidigare faserna och av att man dragit ner på tradingsidan och därmed inte har lika mycket marknadsrisk att kontrollera inom den.

Att fas tre kan återfinnas i mer eller mindre alla svenska banker som studerats är även det ett uttryck för att iakttagelserna om bankernas expanderande riskkontroll som exempel på *"bureaucracy gone mad"* inte riktigt stämmer. Den slutsatsen kan sägas ha varit förhastad, eller kanske snarare – i dag är den förlegad. De tre fasernas huvudinnehåll kan sammanfattningsvis illustreras i följande tabell:

Tabell 1. Bankernas riskkontrollsfunktioners tre utvecklingsfaser.

Fas	Tema	Mål	Medel
Fas 1:	Expansion Byråkrati(sering)	"Sätta processer" Skapa kvalitet på indata Kvantifiera, integrera	Tekniska, formella och legala system
Fas 2:	Expansion "Sund riskkultur"	Skapa förtroende Skapa förståelse Påverka affärerna	Kommunikation, social interaktion, tolkning
Fas 3:	Försiktig expansion Inre effektivitet	Förenkla processer Kostnadseffektivitet	Formella system och informella processer

Riskkontrollens effekter

Faserna som beskrivits ovan handlar mest om vad riskkontrollfunktionen i banker gör och har gjort under de senaste två decennierna. Men vad har detta arbete då för effekter på bankernas affärsverksamhet? Skapar de främst legitimitet och fungerar därför som buffert mellan externa kontrollkrav och affärsverksamheten – en buffert som skulle kunna skapa en falsk trygghet och öka utrymmet för bankerna att ta okontrollerade risker, såsom befaras av Power (2009)? Eller gör de vad de föreges göra, d v s minskar affärernas riskexponering för att skydda bankerna mot ohållbara positioner?

Riskkontrollen fungerar

Ser man till den period som behandlats i detta kapitel kan man enkelt svara att riskkontrollen fungerar. Denna slutsats går stick i stäv med flera andra analyser (som sammanfattats i avsnittet ”Vad säger forskningen” ovan). Slutsatsen grundas dock inte enbart på vad bankchefer och riskkontrollpersonal vill göra gällande, utan det finns även hårdare data. Oavsett hur bra eller dåligt de olika kvantitativa riskmåttens avspeglar någon slags objektiv affärsverksamhet, oberoende av huruvida bankers kvantifierade riskaptit reducerar komplexa och heterogena processer till en konstlad homogen enhet, oberoende av huruvida bankernas riskkulturarbete leder till verkliga förändringar i synsätt och perspektiv, innebär den expanderande riskkontrollfunktionen avsevärt ökade administrativa (*overhead*) kostnader.

I synnerhet för värdepappershandel har priset gått upp avsevärt på grund av de ökade kraven och omfattningen på riskkontroll, liksom vid utvecklingen av kundanpassade komplexa produkter. Därför har både värdepappershandeln och utvecklingen av komplexa nya produkter minskat avsevärt i omfattning och som del i bankernas intjäningsmodell. Eftersom dessa verksamheter också varit de mest snabbväxande och riskfyllda har bankernas totala riskproduktion minskat på grund av den expanderande riskkontrollen. På så sätt fungerar riskkontrollen bra. Den expanderande riskkontrollen är ur detta perspektiv *inte* någon galet skenande byråkratisering.

Men självklart är det inte riktigt så enkelt. Visst har den expanderande

riskkontrollen medfört att bankerna har en lägre riskexponering i dag än för tio år sedan. Men på lite längre sikt kan vi även se antydningar om effekter som kanske inte är lika positiva, varken för bankerna eller deras kunder eller för samhället i stort.

Riskerna flyttar – en fjärde fas?

Bankers verksamhet bygger på att ta risker. Ju mer risker man tar desto större är chansen att man tjänar mycket pengar och kan ta marknadsandelar från konkurrenter. Bankerna letar ständigt efter nya affärsmöjligheter, och då gamla verksamheter blir mindre lönsamma, t ex på grund av ökade kostnader i samband med riskkontroll, omdisponeras bankens medel till verksamheter som är mer lönsamma, t ex på grund av mindre omfattande riskkontroll. Därför kommer riskkontrollfunktionen både att minska risktagandet på de områden där den är utvecklad och öka den på områden där den inte är utvecklad. Inom organisationsforskningen finns ett utvecklat resonemang (eller teori) om att organisationer har en tendens att fokusera på exploatering av befintliga affärer på bekostnad av att upptäcka och utveckla (explorera) nya affärer (March, 1991).

Banker är dock extremt duktiga på att upptäcka och utveckla nya finansiella produkter (och därmed producera ny risk), samtidigt som man kan se tecken på att riskkontrollfunktionen tenderar att fokusera på det rådande, dvs det man gör och har gjort, snarare än på det man måhända kommer att göra. Allt detta talar för att det kommer att uppstå nya bank- och finanskriser såsom det ”alltid” gjort, dock inte på just de områden där riskkontrollfunktionen är utvecklad. Risktagandet kommer således att begränsas på vissa områden och befrämjas på andra på grund av bankernas expanderande riskkontrollfunktion.

Storskaliga system kontra snabba affärer

Tendensen att fokusera på det rådande snarare än på det kommande förstärks även av storskaligheten i riskkontrollprocesserna. Då enskilda människors kunskaper och bedömningar ersätts av formella, tekniska och kvantifierade system blir kunskapen mer abstrakt och standardiserad. Oavsett hur sofis-

tikerade systemen är kan de aldrig omfatta lika mycket situationsspecifika, individuella och unika hänsynstaganden som en personlig relation mellan en bankir och klient kan hantera. Då standardiserade system per definition är just standardiserade kan de inte heller upptäcka nya typer eller områden av riskproduktion. Byråkratins största fördel är att skapa förutsägbarhet och repetitivitet, vilket även är dess största nackdel i ett innovativt och snabbt föränderligt sammanhang. Vålgjorda byråkratiska system är tröga och svåra att anpassa till föränderliga affärsverksamheter.

Fri kontra reglerad marknad

Ytterligare en aspekt som framkommit i studien av de svenska bankernas riskkontrollfunktion är oförmågan hos enskilda banker att minska sitt risktagande på grund av konkurrens. Det aktuella exemplet på detta är utlåningen på bolånemarknaden. I flertalet banker är man ganska positiv till hårdare reglering av denna utlåning. Man är orolig över den exponering man har på bolånemarknaden, men har inte kraft att "ensidigt" minska den, då man vill värna om sina kunder i konkurrensen med de andra bankerna. En reglering som gjorde privatkunderna mindre benägna att belåna sig skulle därmed hjälpa bankerna att minska denna riskexponering. Här har vi således ett fall där bankerna efterfrågar en hårdare reglerad marknad, dock inte i form av högre krav på deras egna kontrollprocesser (och därmed än mer omfattande byråkratisering och kostnader) utan direkt riktad mot kundernas efterfrågan.

Att någon sådan reglering inte kommer till stånd kan förklaras av en politisk logik (privata bolånekunder är också väljare i politiska val) snarare än av en finansiell (bankernas exponering på denna marknad är inte "sund"). Det är enklare för politiker att skälla på banker och reglera deras beteenden än att skälla på väljare och reglera deras beteenden. Exemplet riskexponeringen på bolånemarknaden visar osedvanligt tydligt hur privata företag, i detta fall bankerna, propagerar för en hårdare reglerad marknad medan politiska och reglerande organisationer sätter sig emot detta. Resultatet blir att banker och reglerare tillsammans producerar risk.

Sammanfattningsvis

I detta kapitel har expansionen av bankernas riskkontrollfunktion beskrivits. Under de senaste dryga två decennierna kan denna expansion beskrivas som en utveckling bestående av tre eller till och med fyra faser. I flertalet svenska banker har riskkontrollfunktionen utvecklats i enlighet med dessa faser, och även i de studier som finns av utländska banker kan en liknande utveckling identifieras. Tre huvudslutsatser kan dras utifrån denna beskrivning:

1. Banker är inte med självklarhet så pass olika som andra studier visar. De olikheter som kan identifieras beror mer på att man kommit olika långt i de olika faserna. Det handlar snarare om olika mognadsgrader än om bestående olikheter.
2. Expansionen av bankernas riskkontrollfunktion är inte ett exempel på en skenande omotiverad byråkratisering – ”*bureaucracy gone mad*” – utan följer en begriplig och kanske till och med sund logik. Liknande faser kan dessutom identifieras i helt andra byråkratiseringsvågor. Fas 1: Skapa ordning och sätta processer. Fas 2: Komplettera med ”mjuka” eller ”kulturella” dimensioner. Fas 3: Rationalisera och öka riskkontrollfunktionens inre effektivitet.
3. Den sista slutsatsen är mer komplex. För närvarande och på kort sikt fungerar den expanderande riskkontrollfunktionen i de svenska bankerna bra, vilket vill säga att den inte (enbart) är ett uttryck för *window dressing* och bankers behov av legitimitet utan också har effekten att deras totala riskexponering minskar. Men på sikt kan den ändå få motsatt effekt. Den expanderande riskkontrollen gör att bankernas risktagande flyttar till nya ”obrutna”, eller okontrollerade marker och marknader, liksom att dess systematiska och byråkratiska karaktär skapar trögheter och gör det svårt för riskkontrollen att göra sig gällande i snabba, flexibla och föränderliga affärsverksamheter.

Referenser

- Brunsson, N. (2007). *The Organization of Hypocrisy – talk, decisions and actions in organizations*. Oslo, Norge: Abstrakt.
- Habermas, J. (1988). *Kommunikativt handlande – Texter om språk, rationalitet och samhälle*. Gothenburg, Sweden: Diadalos.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20, 18–40.
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 226–45.
- Millo, Y. & MacKenzie, D. (2009). The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emergence of financial risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 638–653.
- Mouradian, G. (2002). *The Quality Revolution*. New York: University of Press of America.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Power, M. K. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6/7), 849–855.
- Power, M. K. Ashby & Palermo (2015). *Risk Culture in Financial Organisations: A Research Report*. Centre for Analysis of risk and Regulation (CARR), LSE, <http://www.lse.ac.uk/accounting/CARR/pdf/final-risk-culture-report.pdf>
- Weber, M. (1920/1922/1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.

Institutionella investerares riskhantering i finanskrisens spår

MARKUS KALLIFATIDES & SOPHIE NACHEMSON-EKWALL

Det institutionella investerandets politik

Människors preferenser medieras av hur de förstår vad som pågår. Dessa förståelser påverkas av de förmedlande finansiella strukturerna och av processer som påverkar idéer: journalister och affärspressen, akademiker och akademiska texter, politiska partier och politiska idéer, tankesmedjor och stiftelser (...) på denna punkt skulle samarbete med sociologer vara av särskilt värde. (Gourevitch & Shinn, 2005, s 287, vår översättning)

Statsvetarna Peter Gourevitch och James Shinn pekar på formering av politiska preferenser som den viktigaste förklarande variabeln i jämförande studier av (nationella) bolagsstyrningssystem. De tar avstamp i och utvecklar Mark Roes (2003) inflytelserika teori om hur (statiska) politiska preferenser bland medborgarna förklarar utformningen av bolagsstyrningssystem runt om i världen. I detta kapitel vill vi lägga till inte bara sociologi utan också nationalekonomisk forskning, och då särskilt peka på dess betydelse för formering av politiska preferenser i vår tid samt vilken betydelse detta haft vilka aktörskategorier som bör ha inflytande och på vilket sätt detta inflytande tillåts utövas inom ramen för nationella bolagsstyrningssystem.

I finanskrisens spår skönjer vi frön till en modifiering av institutionella investerares kapitalförvaltningslogik. I detta kapitel redogör vi för förän-

dringar i den europeiska policydebatten på området, där marknadsliberala uppfattningar om effektiva kapitalmarknader och värdet av privatisering ifrågasätts utifrån synsätt där marknader ses som inbäddade i institutionella sammanhang. Om dessa förändringar i debatten fick genomslag i praktiken skulle det handla om två fundamentala dimensioner i bolagsstyrningspraktiken: Definitionen av bolagsvärde och tidshorisonten för att utvärdera detta, samt den möjliga konsekvensen att institutionella placerare engagerade sig mer i bolagens skötsel än tidigare. Med kunskap om hur bolagsstyrningssystem skapas och förändras kan vi utgå från att sådana förändringar blir föremål för politisk förhandling. Som slutsatser i detta kapitel framställer vi hypoteser för hur bolagsstyrningssystem kan komma att omformas för att möta denna förändring.

Den australiensiske ekonomen John Quiggin (2010) pekade nyligen ut fem besläktade "zombieidéer" i nationalekonomin: Den antagna "stora moderationen" i makroekonomiska cykler, dynamisk stokastisk allmän jämvikt, *trickle-down*-teorin, värdet av privatisering och hypotesen om effektiva kapitalmarknader.¹ Med zombieidé avser Quiggin det sociologiskt välbekanta fenomenet att vissa teoretiska idéer lever och frodas som motiv för och legitimering av politisk och regulatorisk handling trots att de har påvisats som direkt felaktiga eller grovt förenklade i den akademiska forskningen (jfr Callon et al., 1998; Fligstein, 2001).

Här fokuserar vi på en typ av organisation som varit en betydande bärare av åtminstone två av dessa zombieidéer under de senaste årtiondena: De institutionella investerarna. Här inkluderar vi öppna investeringsfonder såsom aktiefonder, pensionssparande i försäkringsbolag och statliga pensionsfonder, d v s organisationer som förvaltar den breda allmänhetens finansiella sparande. Över hela världen har dessa organisationers kapitalförvaltningslogik formats av de bägge idéerna om värdet av privatisering och tilltro till kapitalmarknaders effektivitet.

Därmed har finansiellt kapital allokerats företrädesvis till privata inves-

¹ Quiggin redogör för forskningsläget gällande alla fem idéerna och pekar på var och hur de alltfjänt används i den politiska praktiken. Idén om den stora moderationen av konjunkturcykler förklarar de påstått minskade svängningarna i ekonomin med "den nya ekonomin". Dynamisk stokastisk allmän jämvikt är ett teoretiskt samlingsbegrepp för det tänkande som ligger till grund för nationalekonomiska makromodeller uppbyggda som aggregat av oräkneliga mikroprocesser. *Trickle-down economics* är en nedsättande beteckning på föreställningen om att förmögenhetsökningar bland de rikaste, t ex genom skattesänkningar för dessa grupper, ska "trilla ned" till och gynna svagare grupper i en slutlig analys. De två kvarvarande zombieidéerna redogör vi mer utförligt för i huvudtexten.

teringar snarare än offentliga på ett sätt som inneburit att förmånstagaren (medborgaren) haft mycket svagt inflytande över de faktiska investeringarna, men som i stället gynnat institutionens möjligheter att fritt köpa och sälja värdepapper som mellanhand (se t ex Coffee, 1991). På grund av portföljförvaltning har institutionella investerare förlitat sig på att statistiskt kalibrerade matematiska modeller för köp och sälj skulle generera maximal riskjusterad avkastning på det investerade kapitalet *utan* aktivt deltagande i vare sig privat eller offentligt beslutsfattande i företag och stater.

Institutionella investerare som kategori spelar en central roll i kapitalbildningen i de rikare nationerna. I de flesta västliga nationer ägs 50-60% av kapitalet i noterade bolag av institutionella placerare (Çelik & Isaksson, 2013), ett resultat av ackumulerade finansiella besparingar bland löntagarna och liberaliseringar av kapitalmarknader. Genom denna process har de institutionella placerarna också blivit en mer synlig kraft i styrningen av noterade företag runt om i världen.

I den akademiska forskningen har institutionella investerare ofta behandlats som en grupp av oinformerade, passiva investerare med en benägenhet att visa sitt eventuella missnöje genom *exit* snarare än *loyalty* eller *voice*. (Se Hirschman, 1972, om dessa generiska strategier för alla typer av minoriteter i organisationer). Detta är dock en förenklad bild, då de institutionella investerarnas roll formas av den specifika inramning av lagstiftning, ekonomisk struktur och politik som omgärdar och till en del utgör varje nationellt bolagsstyrningssystem. Som mellanpart mellan förmånstagare (sparare) och investeringsobjekt har de institutionella investerarnas verksamhet överallt varit föremål för allsköns reglering, som periodvis varit häftigt omstridd. Regleringarna har antingen understött eller försvårat ett aktivt deltagande i bolagsstyrningspraktik, och det har också varit en uttalad ambition från många lagstiftares och policymakares sida att begränsa de institutionella investerarnas inflytande över företag.²

Vi vill här peka på att det går att urskilja ett tydligt skifte i debatten på området – såväl den akademiska som den allmänna – efter den finansiell-

2 ERISA-lagen i USA från 1974 implicerar att amerikanska pensionsfonder ska kunna redogöra både hur och varför de har röstat avstått från att rösta för aktier de innehar (i eget namn eller via ombud). Lagen föreskriver också att det enda legitima syftet med en pensionsfonds kapitalförvaltning är maximal finansiell avkastning. Den svenska lagstiftningen begränsar såväl de statliga pensionsfondernas som aktiefondernas inflytande över företag trots att de är betydande aktieägare.

la krisen år 2008 och framåt. Efter tre decennier av tolkningsföreträde får finansekonomer se fundamentala teser om effektiva kapitalmarknader och portföljförvaltningsmodeller (Markowitz, 1952; Miller & Modigliani, 1958; Fama, 1970) ifrågasättas kraftigt. En händelse värd att peka på var att Robert Schiller, en centralgestalt i det beteendevetenskapliga studiet av finansiella marknader, 2013 mottog Riksbankens pris till Alfred Nobels minne tillsammans med den renlärige finansekonomen Eugene Fama.

På det politiska planet beskriver EU-kommissionen³ i sitt direktiv om aktieägars rättigheter att institutionella investerare och deras förvaltare intresserar sig mer för aktiehandel och likviditet, där måttstocken för framgång är utvalda kapitalmarknadsindex, än för att understödja långsiktigt värdeskapande företag. Kommissionen menar att detta skapar en kortsiktig press på företagens prestation som i förlängningen leder till suboptimal avkastning för de slutgiltiga förmånstagarna.

Den brittiska Kay-rapporten (2012) hävdade att ”kortsiktighet” är nära förknippad med ett fragmenterat ägande och institutionella hinder för kollektivt engagemang, som skapat bristande incitament för investerare att engagera sig i företag. I sitt förslag till direktiv om europeiska långsiktiga investeringsfonder uttrycker kommissionen oro för att institutionella investerare följer (kortsiktiga) riktlinjer som gör dem mindre benägna att investera i infrastruktur, forskning och utveckling samt små och medelstora företag, och att förmånstagarna därmed berövas långsiktig avkastning.⁴

De amerikanska finansekonomerna James Hawley och Andrew Williams (t ex 2000, 2007) har länge argumenterat för att institutionella investerare med stora tillgångsmassor i diversifierade portföljer är beroende av hela ekonomiers prestation snarare än enskilda företags för sitt samlade resultat och därför ibland *bör* driva intressen som skiljer sig från andra aktieägars (t ex uttalat kortsiktiga, eller dominerande familjer/entreprenörer). En rad akademiker och skrivande praktiker (Schneider, 2000; Ambachtsheer, 2005; Johnson & de Graaf, 2009) understryker att institutionella investerare är intermediära agenter snarare än principaler och skjuter därmed in ytterligare

3 Aktieägardirektivet 2014. EU-kommissionen. *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council Amending Directive 2007/36/Ec as Regards the Encouragement of Long-Term Shareholder Engagement and Directive 2013/34/EU as Regards Certain Elements of the Corporate Governance Statement.*

4 *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on European Long-Term Investment Funds.* EU-kommissionen, 2013/34/EU.

ett led i den agentteoretiska relationen mellan företagsledningen/styrelsen (agenten) och de slutliga ägarna (principalen).

Tillsammans pekar allt detta mot den sedan länge etablerade tradition i samhällsvetenskaperna som förstår alla begrepp som ”effektivitet” och ”optimalitet” som värdeladdade begrepp med en ”moralisk dimension” (Etzioni, 1961). I denna text vill vi vid sidan av frågan om tidshorisonten i de institutionella placerarnas investeringsverksamhet tydligt urskilja den ”epistemiska förkastningslinje” (Donaldson, 2012) som delar forskningen om bolagsstyrning i företrädare för intressentmodellen och företrädare för aktieägarvärdemodellen. Med utgångspunkt i statsvetenskaplig och sociologisk teori argumenterar vi för, att institutionella investerares verksamhet är inbäddad i ett bredare institutionellt sammanhang, där ekonomiska, legala, kulturella och sociala faktorer formar och omformar både förutsättningar och verksamhet. Vi presenterar byggblock till en övergripande förståelse av den omstridda modifiering av institutionella investerares hantering av risk och avkastning som vi ser omkring oss i krisens kölvatten. De definitioner av såväl risk som avkastning som varje system för kapitalförvaltning bygger på är notoriskt omstridda.

I det följande avsnittet utvecklar vi vår konceptualisering av den omstridda politiska modifieringen av de ekonomiska institutionerna, däribland de institutionella investerarna. I det efterföljande avsnittet redogör vi för den kapitalförvaltningslogik som varit dominerande under de senaste decennierna runt om i världen, med diversifierad portföljförvaltning och dess idémässiga underbyggnad. Därefter redogör vi för den aktuella kritiken av denna kapitalförvaltningslogik, inklusive den kritik av investeringsriktlinjer som kretsar kring ett alldeles särskilt riskbegrepp, betonar likviditet och leder till ”kortsiktighet”. Vi tolkar denna kritik som ett indicium på förändrade preferenser i den mening som Gourevitch och Shinn (2005) avser. I det femte avsnittet föreslår vi slutligen ett antal hypoteser som kan hjälpa både forskare och praktiker att förstå och verka på området framöver.

Ramverk för politisk-ekonomisk analys av bolagsstyrningssystem

I en stadigt växande litteratur teoretiseras bolagsstyrningssystem som inbäddade i historiska sammanhang där såväl lagstiftning som kultur formar ekonomiska institutioner och enskilda aktörers handlingar (se t ex Granovetter, 1985). Kanske särskilt i statsvetenskapen och sociologin utvecklas ett politiskt perspektiv på organisationer och institutioner som på bolagsstyrningsområdet innebär att “preferenser plus institutioner ger policy som formar bolagsstyrningsmönster” (Gourevitch & Shinn, 2005, s 278, vår översättning).

Med ett sådant synsätt ses varken aktörer eller deras målsättningar som givna (och därmed möjliga att förmedla genom tydliga kontrakt) utan som komplext konstruerade utifrån olika aktörers positioner i ett samhälle (Aguilera & Jackson, 2003; Gilson, 2006). Varken principaler, såsom aktieägare som förekommer i många olika former och med varierande intressen och tidsperspektiv, eller agenter, såsom styrelseledamöter och företagsledare med varierande förmågor och intressen, teoretiseras som lärobokens *economic man*. I stället ses de som begränsat rationella aktörer som fattar beslut utifrån tillgänglig och kostsam information inom ramen för en kulturellt specifik social position (t ex Simon, 1957). En spännande typ av forskningsfråga med sådana utgångspunkter blir hur en viss aktörskategori, t ex institutionella investerare, tolkar sitt uppdrag som företrädare för förmånstagare och varför de tolkar det som de gör.

Tongivande forskare som Aguilera och Jackson (2003) samt Gourevitch och Shinn (2005) använder ett analyschema där tre aktörskategorier dominerar den politiska inbäddningen av bolagsstyrning: Investerare, företagsledare och arbetstagare. Institutionella investerare är agenter, men frågan är för vem: Förmånstagare, företagsledare eller arbetstagare – eller i värsta fall för sig själva? I praktiken handlar det om kombinationer av ovanstående, där koalitioner av olika kategoriers intressen förverkligas genom de institutionella investerarnas verksamhet. Gourevitch och Shinn (ibid.) visar i sin världsomspännande studie att institutionella investerare ofta ingått allianser med företagsledare, andra minoritetsaktieägare eller kontrollerande

aktieägare för att påverka bolagsstyrning i önskad riktning. Gourevitch och Shinn använder ingen högre grad av differentiering mellan olika kategorier av institutionella investerare, och de problematiserar inte heller nämnvärt de långsiktiga ekonomiska konsekvenserna av olika bolagsstyrningsregimer. De värjer sig mot starka normativa anspråk på området bolagsstyrning.

Hawley and Williams (ibid.) gör däremot en tydligt normativ analys, men inte primärt av bolagsstyrning. De utgår från investerarperspektiv och antar att investeraren är intresserad av maximal finansiell avkastning. Mot denna bakgrund presenterar de framväxten av ”sysslomannakapitalism”, som innebär att de flesta medborgare blivit direkta eller indirekta investerare i nästan alla noterade företag genom att delta i olika typer av kollektiverat sparande och investering. Därmed har de för sin avkastning kommit att bli beroende av hur hela nationers ekonomier utvecklas, snarare än av enskilda företags ekonomiska resultat. Enligt Hawley och Williams bör dessa institutionella investerare ta hänsyn till att exempelvis en till synes aktieägarvänlig nedskärning i ett företag kan ha negativa konsekvenser för avkastningen på en samlad portfölj av innehav.

Här hör vi ett eko från tex Shleifer och Summers (1988), som ifrågasatte att aktieprisstegringar i samband med fientliga förvärv och fusioner skulle förstås som kopplade till effektivitetsökningar (vilket då var den dominerande uppfattningen bland finansekonomer) och menade att dessa i stället borde förstås som överföringar av värden från olika intressenter i ett företag till aktieägarna. Även där sådana effektivitetsvinster finns kan det mesta av den samlade ökningen av finansiellt aktieägarvärde bero på att i underleverantörers och medarbetares bolagsspecifika kunnande minskat, vilket på lång sikt kan göra det svårare att driva företaget i fråga framgångsrikt. I finansekonomiska studier är det kanske vanligare att hävda att imperiebyggande företagsledning förvärvar och överinvesterar i en särskild sektor av ekonomin och att denna typ av överinvestering inte ligger i den rationella ”universella aktieägarens” intresse av maximal riskjusterad avkastning (jfr IT-bubblan i början av 2000-talet).

I denna analys har den universella aktieägaren, om hen är rationell, alltså ofta ett intresse som skiljer sig (och bör skilja sig) från den enskilde aktieägaren, företagsledaren eller arbetstagaren. Varje tänkbart utövande av

rollen som universell aktieägare förutsätter att de möjligheter till inflytande som aktieägare har i bolagsstyrningen används. Detta inflytande kan i teorin utövas genom att sälja, kvarstå passivt eller göra sin röst hörd på stämman.

Vilken roll institutionella investerare antar i bolagsstyrningen beror inte bara på hur de tolkar sitt uppdrag utan också på hur bolagsstyrningssystemet i övrigt ser ut i ett visst sammanhang. I de flesta jurisdiktioner har en bolagsstyrelse exempelvis en bredare legal skyldighet än att skapa aktieägarvärde i varje givet ögonblick. I de flesta bolagsstyrningsregimer finns kontrollerande aktieägare som ofta företräder andra intressen än ett renodlat finansiellt investerarperspektiv. I socialdemokratiskt eller korporatistiskt dominerande nationer, såsom överallt på den europeiska kontinenten och i Norden, har det formellt eller informellt ingåtts kompromisser beträffande själva syftet med företagsamhet; särskilt de stora industriföretagen har de facto behandlats som offentliga institutioner snarare än privat egendom. En lång tradition av litteratur betraktar detta inte bara som legitimt utan också välfärdsskapande (se t ex Aglietta & Rebérioux, 2005, i linje med Berle & Means, 1932).

I forskningen om bolagsstyrningssystem identifierar Donaldson (2012) en ”epistemisk förkastningslinje” som delar företrädarna för två normativa uppfattningar om aktiebolagets syfte: Antingen definieras det som maximering av finansiellt aktieägarvärde eller också inte. Det finns forskare som menar att all lagstiftning ytterst inte accepterar att bolagsorgan skulle vara ansvariga inför aktieägares finansiella intresse utan inför bolaget självt, där styrelsens övergripande uppgift är att skapa ett bredare bolagsvärde och aktieägarnas avkastning bara utgör en delmängd av detta uppdrag (Stout, 2012). Andra forskare förklarar själva syftet med forskningen som att utvärdera hur investerare säkrar maximal finansiell avkastning (Shleifer & Vishny, 1997). Allt detta är i sin tur relaterat till vad de flesta nog förstår som ”politisk” ideologi: Marknadsliberalism eller socialdemokrati (för att använda Quiggins begreppspar som beteckningar på huvudalternativen).

I enlighet med etablerad tradition inom nationalekonomi (Stigler, 1971) förstår vi här reglerandet av institutionella investerares verksamhet som ett resultat av vem eller vilka som haft inflytande i politiska beslutsprocesser. Så förklarar t ex Coffee (1991) att det amerikanska regelverket för kapital-

marknaderna ska förstås som resultatet av politiska faktorer, preferens för likviditet och oro för exploatering av minoritetsaktieägare. Coffee argumenterade för att det utspridda aktieägandet i USA företrädesvis förklaras av utvecklingen av amerikansk lagstiftning vid förra sekelskiftet, som kraftigt begränsade bankers verksamhet och därmed understödde framväxten av andra marknadsmekanismer för att ansamla investeringskapital till företag. Detta hade mycket lite att göra med några särskilda idéer om att maximera värdeskapande av något slag i företag eller maximering av samhällsnytta. Detsamma kan sägas om framväxten av företagsgrupperingar i både Europa och Asien, som typiskt förklaras som kulturella, politiska och ekonomiska fenomen (se t ex Collin 1998; Hall & Soskice, 2001). Under lång tid har privata kontrollägare, företagsledare och stater på oräkneliga vis försvarat betydande ”kilar” mellan kapitaltillförsel (ägan) och beslutsinflytande (kontroll) i stora företag.

I linje med dessa argument betonar vi här att institutionella investerares verksamhet regleras politiskt och därmed ges en viss position bland intressenter i företag (Ambachtsheer, 2005). Dessa regler kan vara kvantitativa och begränsa investeringar vad gäller tillgångsslag och volymer eller grad av engagemang i enskilda bolag. Reglerna kan också vara kvalitativa formuleringar av principer, som ”försiktighet”, ”omsorg” eller ”lojalitet”, där försiktighet kopplas ihop med riskspridning över olika tillgångsslag. I de flesta länder råder en blandning.

På politisk nivå har institutionella investerare de senaste decennierna agerat som katalysatorer för förändringar i bolagsstyrningsregimer i riktning mot ett *level playing field* för att investera över nationsgränser (Tricker, 2009). Som grupp har de uppmuntrat bl a EU-kommissionen och nationella lagstiftare att understödja likvida kapitalmarknader och konvergens mot aktieägarorientering i bolagsstyrningen (Horn, 2011). De samordnade aktiviteterna från institutionella investerare, både utländska och inhemska, har syns på många håll. Ett exempel är reformer på den franska aktiemarknaden (Cioffi, 2000). I USA har pensionsfonder lierat sig med arbetstagarer för att byta ut misshagliga företagsledning (Gourevitch & Shinn, 2005). I Sverige kämpade utländska och svenska institutionella investerare för att jämna ut prisdifferensen mellan aktier med olika röststyrka i samband med

uppköpserbjudanden (Jonnergård & Larsson, 2009). I alla dessa strider har institutionella investerare på bred front agerat i enlighet med en specifik syn på sitt uppdrag och på risk i investeringsverksamhet. I nästa avsnitt redogör vi för detta synsätt, som varit tongivande i närhistorien.

Zombie: Riskhantering i finanskapitalismen

Stiftelser och försäkringsbolag har funnits med som aktieägare under hela 1900-talet runt om i världen. Sedan 1980-talet har ömsesidiga fonder, aktiefonder, pensionsfonder, hedgefonder och statliga investeringsfonder tillkommit (Gourevitch & Shinn 2005; Çelik & Isaksson, 2013). Liberaliseringen av internationella kapitalmarknader sedan slutet av 1970-talet har gjort det möjligt för dessa institutionella investerare att inta en betydande roll som aktieägare. Som kategori har de ett antal tämligen allmänna drag: De investerar finansiella medel som ansamlats genom kollektivt eller ”poolat” sparande. De är alltså ombud för förmånstagare.

Det är värt att påminna om att obligationsinnehav innebär att kapital investeras i utställarens verksamhet mot legalt bindande löfte om avkastning, men utan att obligationsinnehavares ges rätt att påverka beslut inom utgivarens verksamhet. Aktieäggande innebär däremot en möjlighet att utöva beslutsinflytande i ett aktiebolag. Detta kan ske på en rad sätt, t ex genom köp och försäljning av aktier eller genom informell och formell dialog och beslutsfattande genom bolagsstämma, styrelse o s v. Dessa grundstrukturer är i princip desamma över hela världen.

I praktiken har institutionella investerare antingen varit ”passiva” eller aktiva”, vilket inneburit att de försökt följa ett visst kapitalmarknadsindex så nära som möjligt (passivt) eller också ”aktivt” försökt slå ett sådant index genom att placera enligt ett mönster som skiljer sig från index (Black, 1998; Hellman, 2005). Huruvida man är en ”aktiv ägare” eller en ”kontrollägare” har mycket lite att göra med att vara ”övertiktad” eller ”underviktad” i ett visst företag. Sådana aktieägare innehar mindre eller större aktieinnehav, som brukas för att uppnå faktiskt inflytande över beslut i företaget. Ge-

nerellt gäller att stora innehav ger stort inflytande, men även mindre innehav kan tillsammans med rykte eller status ge en viss aktieägare stort inflytande, och det gäller även institutionella investerare och deras företrädare. Det finns ett fåtal akademiska studier av sådana inflytandeprocesser (t ex Becht et al., 2010; Kallifatides, Nachemson-Ekwall & Sjöstrand, 2010).

Sedan 1980-talet har aktivt inflytande dock inte stått i centrum för kapitalförvaltning bland institutionella investerare. Det har i stället riskspridning i enlighet med de principer som följer av teorier om effektiva kapitalmarknader (Markowitz, 1952; Miller & Modigliani, 1958; Fama, 1970). I enlighet med dessa principer har institutionella investerare, som följd av lagreglering och teoretiska idéer, blivit innehavare av en rad tillgångsslag och en mängd innehav inom varje tillgångsslag. Större institutionella investerare kan ha hundratal, t o m tusentals aktier i en aktieportfölj, med mycket små innehav i varje enskilt företag. Detta gör det oekonomiskt för den enskilde investeraren att engagera sig aktivt i det enskilda företaget, vilket innebär att själva företaget aktivt omhändertas av någon annan.

I princip finns två huvudmodeller för hur andra än hur kollektiv av utspädda investerare aktivt sköter företag. Antingen sköts företaget av inhyrda företagsledare eller av kontrollerande, aktiva aktieägare. I den angloamerikanska världen dominerar den första lösningen, i resten av världen den andra (se t ex Shleifer & Vishny, 1997).

Aktieägarvärdemodellen för bolagsstyrning är intellektuellt och praktiskt sammanlänkad med förekomst av likvida kapitalmarknader och har sitt ursprung i specifika rättsliga traditioner i den angloamerikanska kulturen (Berle & Means, 1932). Modellen implicerar att företagsledning ska förmås att sikta på att maximera aktieägarvärde för att därefter låta kapitalmarknaden sörja för en effektiv allokering av investeringskapital genom de signaler som aktiepriser innebär. Jensens & Mecklings (1976) agentteori behandlar hur en marknad av oorganiserade investerare kan förmå företagsledningar att agera på ett sådant vis till minsta möjliga (agent)kostnad. Bland metoderna för detta finns belöningssystem med kapitalmarknadskoppling, styrelsesammansättning, konkurrens på produktmarknader och hotet om fientliga övertaganden på ”marknaden för företagskontroll”.

Det finns akademiker som menar sig kunna visa att aktieägarmodellen

faktiskt är bättre på att skapa aktieägarvärde än alternativen (t ex Rajan & Zingales, 1998; Holmström & Kaplan, 2001). På sådana grunder har också akademiker, politiker och reglerande myndigheter agerat för och förväntat sig en ”konvergens” i riktning mot det angloamerikanska systemet (Kraakman & Hansmann, 2001). Denna tilltro till aktieägarmodellen influerade EU-kommissionen när den från och med 1990-talet starkt understödde framväxt av likvida kapitalmarknader och ett *level playing field* för stora företag över gränser i Europa. Antagandet av det s k *takeover*-direktivet, som var utformat för att understödja gränsöverskridande förvärv och fusioner, var ett tydligt exempel på detta inflytande.

Vi vill vidare hävda att hela detta marknadsliberala idépaket och den roll som institutionella investerare tillskrivits i ekonomin, i spåret av den globala finansiella kollapsen 2008 och framåt, möter ett allt starkare motstånd, något som vi utvecklar härnäst.

Uppvaknandet: Irrationella marknader och kortsiktighet

Institutionella investerares roll som kraft i bolagsstyrning är och har varit omtvistad både i akademi och praktik. Debattens vågor går helt klart allt högre efter finanskrisen 2008. En våg av ifrågasättanden av portföljförvaltningsmodeller har frambringat ”kortsiktighet” i företagandet, med fokus på nuvarande aktieägares, däribland företagsledares, finansiella intresse i närtid snarare än långsiktigt värdeskapande.⁵ Frågan blir då hur god bolagsstyrning, som betraktas som en kollektiv nytta, ska kunna växa fram när de flesta investerare på marknaden agerar som indexföljare, d v s passiva fripassagerare på god bolagsstyrning som någon annan förutsätts stå för (t ex Grossman & Hart, 1988).

En annan ström av ifrågasättanden gäller de praktiska omständigheterna när det gäller utsikterna för fruktbara bolagsstyrningsreformer runt om i världen. Akademiker på bägge sidor om Atlanten har understrukt det komplexa i att förändra bolagsstyrningen framgångsrikt genom styckvisa

⁵ Turner Review: *A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*. London: Financial Services Authority, 2009.

förändringar i regelverk och handlingsmönster. Import av enskilda regleringar tenderar att ge upphov till såväl starkt motstånd som oväntade och problematiska effekter (Coffee, 1999; Romano, 2004; Fligstein & Choo, 2005; Aguilera et al., 2008; García-Castro et al., 2013)

Bland dessa oväntade effekter finns konsekvenserna av stimulerandet av en ”marknad för företagskontroll” efter amerikanskt mönster i Europa. I en europeisk miljö med etablerande kontrollägarstrukturer, indexföljande institutionella investerare och annorlunda reglerade bolagsorgan såsom bolagsstyrelser skapas inte något *level playing field* eller någon effektiv allokering av företagskontroll. I sämsta fall skapas en ordning där de börsbolag som är mindre skyddade av kapitalmarknadsregleringar tas över av andra bolag som är mer skyddade genom nationella regleringar, helt utan koppling till kvaliteten i bolagsstyrningen i övrigt, detta genom transaktioner som främst gynnar mycket kortsiktiga intressen hos en kader av mellanhänder som jurister, investmentbanker och analysfirmor (Wymmersch, 2008; Kallifatides et al., 2010).

Även de underliggande teoretiska idéerna för institutionella investerares begrepp om risk och avkastning ifrågasätts i stigande omfattning. Idéernas tillkortakommanden kan sammanfattas som att kapitalmarknader möjligen är någorlunda effektiva i teknisk mening, men inte alls rationella. Empiriska resultat visar att många investerare ”följer flocken” i sina investeringsbeslut; institutionella investerare är särskilt benägna att söka följa ett index snarare än enskilda företag. Med så många investerare på marknaden som inte kommer i närheten av rationellt ekonomiskt beslutsfattande – på grund av både okunskap, oförmåga och bristande incitament – skapas volatil prisbildning. Denna irrationella volatilitet försämrar förutsättningarna för långsiktigt värdeskapande i företagen (se t ex Heineman & Davis, 2011).

År 2006 definierade det amerikanska Institute of Chartered Financial Analysts ”kortsiktighet” som ”ett överdrivet fokus bland vissa företagsledare, investerare och analytiker på kortsiktiga vinstprognoser, parat med en brist på uppmärksamhet på strategi, fundamentala faktorer och konventionella angreppssätt för långsiktigt värdeskapande” (Krehmeyer et al., 2006, s 3, vår översättning). Jackson och Petraki (2011) förklarar kortsiktighet som en självförstärkande social process som förorsakas av förkortade tidshorisonter

i interaktionen mellan aktieägare å ena sidan och företagsledare å den andra, båda med benäget bistånd från olika kategorier av ”väktare”, såsom analytiker, kreditvärderingsinstitut, revisorer och affärspress. I denna process blir kortsiktiga realisationsvinster genom maximering av aktiepriser måttet på framgång.

Empirisk evidens för denna typ av kortsiktighet finns i mängd. Enkäter bland finanschefer visar att många skulle avvisa ett specifikt projekt om det i kort perspektiv skulle kunna föranleda lägre intjäning än marknadsförväntningar, samt att man inte tvekar att minska totalt värdeskapande för att utjämna intjäning över tid (Graham, Harvey & Rajgopal, 2005). Ekonomer vid Bank of England visar att projekt ofta avvisas på grund av högt satta diskonteringsräntor (Haldane & Davies, 2011). Nya regleringar i banksektorn och redovisningsregler för försäkringsbolag och pensionsfonder driver ytterligare både ”kortsiktiga” och ”irrationella” omdisponeringar i tillgångsportföljer.⁶

Aktieägarvärde som ledstjärna för institutionella investerares verksamhet ifrågasätts därmed på flera olika grunder, bl a den att ensidigt fokus på aktieägarvärde från företagsledningens sida inte skapar aktieägarvärde (Stout, 2012). Därmed är aktieägarvärde som ledstjärna socioekonomiskt problematiskt för allmänheten. Quiggin (2010) pekar särskilt på institutionella investerares och andras jakt efter irrationellt höga avkastningar på aktiemarknaden som orsak till brist på långsiktigt värdeskapande investeringar i infrastruktur, vilka i vanliga fall skulle genomföras av det offentliga och finansieras genom offentlig skuldsättning med institutionella investerare som innehavare av utställda obligationer.

Den akademiska kritiken tycks ha fått visst genomslag hos viktiga aktörer i policyformulering. Det tongivande European Corporate Governance Forum uttrycker numera oro för att regleringar av kapitalmarknader inriktats för mycket på att stimulera likviditet och för lite på att stimulera ”långsiktighet”. ”Trenden har varit kort sikt. Mot denna bakgrund behövs långsiktiga aktieägare. Regleringarna stödjer inte dessa. Därför bör man se över incitamenten för aktieägare” (ECGF, 2 juni, 2011, s 1, vår översättning).⁷

6 Här finns utförliga rapporter från CEPS-ECMI Task Force (2012) om *Rethinking asset management* och OECD (2012) om *Effect of Solvency Regulations and Accounting Standards on Long-Term Investing*.

7 ECGF (European Corporate Governance Forum). *Minutes of the Meeting of June 2, 2011*.

Det påföljande *green paper* från EU-kommissionen⁸ hävdade att utvecklingen av EU:s regelverk, inklusive takeoverdirektivet, hade stimulerat kortsiktighet och att detta skadat värdeskapandet i aktiebolagen. Den brittiska Kay Review (2012) drog slutsatsen att ”kortsiktighet är ett problem på brittiska aktiemarknader och huvudorsaken är en nedgång i förtroende och bristande tillpassning av incitament i investeringskedjan” (Kay, 2012, s 9). Johnson och de Graaf (2009) argumenterade för att utvidga definitionen av syssломannaplikten för pensionsförvaltare på ett sätt som tar hänsyn till den komplexa kedja av agenter – och agentproblem – med olika intressen och tidshorisonter som står mellan principalen – förmånstagaren – och investeringsobjekten.

När Londonbaserade International Corporate Governance Network reviderade sina bolagsstyrningsprinciper 2009 sades inledningsvis att ”syftet med företagen är att generera uthålligt aktieägarvärde på lång sikt”, och man lyfte vidare fram att regelverk kunde inverka på olika investerarkategoriernas förmåga och benägenhet att agera långsiktigt.⁹

Den brittiska Kay Review (2012) utvecklade principer i syfte att lägga grund för långsiktighet på den brittiska kapitalmarknaden, däribland förslag om en, med krav på aktivitet och engagemang från institutionella investerare som aktieägare. Den brittiska Panel on Mergers and Takeovers formulerade nya uppköpsregler för London-börsen som tydliggör att bolagsstyrelser inte endast behöver ta hänsyn till erbjuden köpeskilling vid uppköpserbjudanden, utan har rätt att även ta andra hänsyn inför rekommendation till aktieägare om erbjudandets attraktivitet (10:e versionen av Takeover Rules; §25.2:a). En utvärderingsrapport till EU-kommissionen om takeoverdirektivet framlade intressentorientering som alternativ till aktieägarorientering.¹⁰

Bland reglerare av institutionella investerares verksamhet kan man urskilja en rörelse bort från kvantitativt fastställda kvoter och gränser till mer kvalitativa regler om adekvat riskspridning och försiktighet med avseende på uppdraget. En OECD-rapport förde fram kvalitativa regler som *best practice* för pensionsfonder runt om i världen (Yermo, 2008).

8 EU-kommissionen (2011). *Green Paper: The Eu Corporate Governance Framework*, 5 april.

9 ICGN (International Corporate Governance Network). *ICGN Global Corporate Governance Principles: Revised*. ICGN, 2009.

10 CEPS-ECMI Task Force (2012). *Rethinking Asset Management. From Financial Stability to Investor Protection and Economic Growth*. Brussels: Center for European Policy Studies, European Capital Markets Institute.

I det färskaste direktivet om aktieägares rättigheter har EU-kommissionen¹¹ fångat upp idén om bristande engagemang och långsiktighet bland institutionella investerare samt uttryckt ambitionen att stärka finansieringen till företag runt om i Europa. Man skriver att "det övergripande målet... är att bidra till långsiktig uthållighet i EU-företag, att skapa en attraktiv miljö för aktieägare och öka gränsöverskridande röstning genom att effektivisera investeringskedjan, för att därigenom bidra till tillväxt, jobbskapande och EU:s konkurrenskraft (s 2, vår översättning)

Institutionella investerares sysslomannaplikt i förhållande till förmåntagare debatteras. Den brittiska Law Commission (2014) slår fast att det i brittisk rätt finns utrymme för institutionella investerare att fatta beslut som baseras på icke-finansiella faktorer "så länge som det finns goda skäl att tro att förmåntagare delar uppfattningen" och att beslutet "inte utgör signifikant risk för finansiell förlust för fonden" (s 135).¹² Brittisk rätt ger alltså institutionella investerare möjlighet att agera i linje med Hawleys och Williams (ibid.) beskrivning av den "universella aktieägaren" med ett investeringsperspektiv lika långt som kapitalförvaltningsuppdraget. Detta torde öppna för en stor grad av frihet att avvika från olika typer av index och standardiserade portföljsammansättningar, avstå från kortsiktigt attraktiva uppköpserbjudanden samt försvara kostnader för att aktivt engagera sig i bolagsstyrning i enskilda företag.

Tillsammans ger alla dessa rapporter och policyinitiativ en bild av att det i finanskrisens kölvatten pågår en rörelse i policyskapande sammanhang som kan komma att innebära modifiering av institutionella investerares begrepp om risk och tidsperspektiv. Bland dessa texter finns också inslag av ifrågasättande av aktieägarorientering i bolagsstyrning överhuvudtaget. Från t ex EU-kommissionens sida handlar det om att hitta vägar som påverkar tidshorisonten i aktieägarorienteringen i europeisk bolagsstyrning.

¹¹ Aktieägardirektivet 2014.

¹² UK Law Commission. *Fiduciary Duties of Investment Intermediaries*. London: UK Law Commission, 2014.

Omstridda modifieringar av riskhantering och bolagsstyrning

Mot bakgrund av det ramverk som presenterades ovan måste en teoretiskt stringent analys av modifieringar av institutionella investerares verksamhet innehålla (minst) två dimensioner: Investeringshorisont och definition av bolagsvärde, vilka i sin tur formar varje betydelse av begreppen avkastning och risk. Detta skulle kunna ske genom ett skifte i riktning mot mer koncentrerade aktieportföljer och därmed ekonomiskt försvarbar ökad aktivitet i bolagsstyrning, inklusive i organisering av aktieägarkollektiv som agerar samfällt. Ett sådant skifte skulle kunna vara relaterat till en förändring i beslutsfattande inom företag i riktning mot längre tidsperspektiv och därmed ökad finansiell rationalitet.

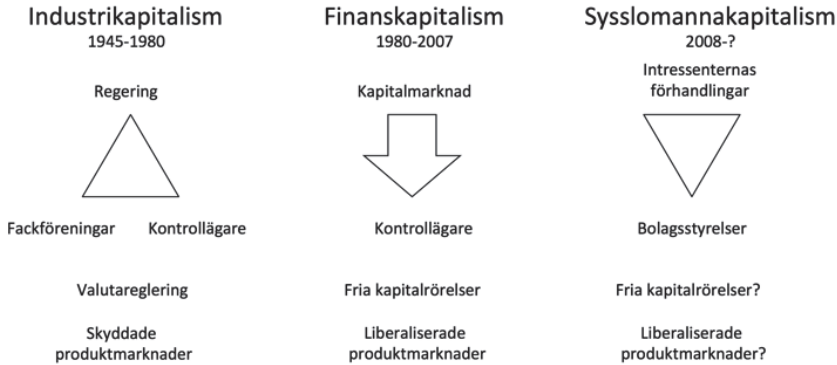
Ett sådant skifte från kortsiktighet till långsiktighet skulle *också* kunna innebära ett skifte från aktieägarvärdeorientering till en intressentorienterad definition av företagandets själva syfte och en intressentorienterad bolagsstyrning. I så fall återkommer frågan om vems intressen de institutionella investerarna företräder: Investerarnas, företagsledningarna eller arbetstagar- nas? Eller sina egna? Så länge de institutionella investerarna är och regleras till att vara mer eller mindre passiva indexförvaltare är de svagt bemannade organisationer med små möjligheter och bristfällig kompetens att utöva inflytande i enskilda företag. Detta skulle alltså kunna förändras, något som utan minsta tvekan innebär en utmaning för de etablerade bolagsstyrningssystemen överallt i världen.

I vid mening ser vi möjligheter till en återinbäddning av bolagsstyrningen i de samhällen där företagen verkar och i förhållande till medborgarnas värderingar, efter en period av ensidigt finansiell rationalitet. Institutionella investerare skulle kunna vara en drivande kraft som representanter för breda intressentgrupper i förhållande till företagets verksamheter.

I figur 1 illustrerar vi schematiskt hur vi ser på närhistorien och på den möjliga framtid som vi skisserar. Modellen gäller en typisk europeisk nationell ekonomi och pekar ut de centrala förhållandena i bolagsstyrningssystemet i tre historiska epoker. Den första perioden, som vi kallar *industrikapitalism*, betecknar den period då huvuddragen i de nationella bo-

lagsstyrningssystemen fastlades på ett i varje fall unikt sätt, som resultat av förhandlingar mellan folkrörelser som fackföreningar, regeringar, banker och grupper av företagsledare och kapitalägare. I alla europeiska länder vid sidan av Storbritannien har bolagskontrollen över de stora företagen hamnat i händerna på tydliga intressenter snarare än renodlade finansiella investerare: Förmögna familjer, banker, stiftelser eller staten. Skattesystem, direkta subventioner, rösträttsdifferentiering, kors- och pyramidäggande m m finns bland de mekanismer som skapat och upprätthållit dessa ordningar. Bakom hela strukturen finns den nationella politiken och dess formella eller informella centrala maktbalanser och uppgörelser. Vanligen har starka politiska krafter värnat sysselsättning eller specifika andra sociala eller ekonomiska mål i utbyte mot stöd och skydd för specifika företags verksamheter.

I den period vi kallar *finanskapitalismen* (1980-talet och framåt) har den industrikapitalistiska ordningen runt om i Europa utmanats – men absolut inte uttraderats – i takt med liberaliseringen av den internationella kapitalmarknaden, den europeiska integrationen och framväxten av starka gränsöverskridande institutionella investerare med ett renodlat finansiellt perspektiv. Tillsammans med liberaliserade produktmarknader har detta skapat ett starkt omvandlingstryck på den industrikapitalistiska ordningen och medfört utmaningar av specifika aspekter av respektive nations bolagsstyrningssystem. Institutionella investerare har minskat sin exponering mot den nationella hemmamarknaden. Enligt EU-kommissionens förslag till aktieägardirektiv är 40 % av allt kapital i Europa investerat över nationsgränser. Finansiellt orienterade institutionella investerare har under denna epok samverkat med de framväxande hedgefonderna och ”aktivister” och satt tryck på kontrollerande aktieägare och företagsledningar att öka den finansiella avkastningen i företagen, inte sällan på kort sikt. Hur och i vilken grad detta tryck har uppstått varierar med den aktuella nationens typ av bolagsstyrningssystem. I nationer med starkt inflytande för aktieägare i bolagsstyrningen, som t ex Sverige, blir handlingsutrymmet för dem som företräder ett renodlat finansiellt perspektiv större, allt annat lika.



Figur 1. Bolagsstyrningen under tre epoker?

Den epok vi nu efter den globala finansiella krisen 2008 befinner oss i väljer vi att kalla. Vi förutsätter en situation där det renodlade finansiella investerarperspektivet ifrågasätts vad gäller stora institutionella investerare och en koncentration av portföljer till färre innehav, längre investeringshorisonter och ökad inriktning på icke-noterade företag samt på infrastruktur och F&U-projekt. Hur denna epok kommer att se ut tror vi oss inte veta. Vi tror oss däremot ha gott grepp om vilka krafter som kommer att förhandla och omförhandla bolagsstyrningen i ombudskapitalismen: Privata investerare, företagsledningar och arbetstagare. Beslut i nationell och europeisk politik kommer att vara avgörande i dessa förhandlingar.

Det specifika utfallet av förhandlingarna kommer att bero av hur grupper av kontrollägare och företagsledningar agerar i förhållande till omreglering av institutionella investerares verksamheter. Många kommer helt säkert att kraftfullt motarbeta etablerandet av oberoende, långsiktiga kapitalförvaltare med koncentrerade portföljer på sina egna nationella hemmarknader. Dessa grupperings kraftfullaste argument kommer troligen att vara att de institutionella investerarna saknar kompetens att fatta beslut i företag eller att de bär med sig "illegitima" målsättningar till bolagsstämmorna, må det vara "kortsiktighet", protektionism, miljöhänsyn, jämställdhet, jämlikhet,

mänskliga rättigheter eller vad som helst som ibland inte faller de etablerade maktstrukturerna i smaken.

Den första typen av argument borde institutionella investerare kunna bemöta genom att bygga upp kunskande och resurser för aktivt deltagande i bolagsstyrning. Det kan exempelvis ske genom att aktiv styrning görs av anställda i ett eget investmentbolag eller i en fondstruktur. Den andra typen av argument är vad vi ser som kärnan i hela frågeställningen. Själva poängen med en modifiering av institutionella investerares syn på risk och på avkastning är att bättre förvalta syssломannaplikten att företräda de yttersta förmånstagarna i t ex pensions- och försäkringssystem. Av allt att döma har dessa förmånstagare ibland intressen som skiljer sig betydligt från enskilda individers eller grupper, däribland aktieägarer, i förhållande till enskilda företag. Så länge enorma mängder finansiellt kapital finns ansamlade hos de institutionella investerarna kommer dess användning att vara omstridd.

Eventuella förändringar som kan komma framöver, antingen i bolagsstyrningen eller med omedelbar relevans för den, kan tänkas ske bl a som förändringar i bolagsrätt och regleringar av institutionella investerares verksamhet samt som förändringar i offentliga investeringsmönster. Bolagsrätten kan lägga större vikt vid bolagets intressenter, t ex genom att styrelser hålls ansvariga i förhållande till dessa. Institutionella investerares verksamhet kan ges ramar som stimulerar förändrade investeringsmönster och förändrad grad av inflytande i enskilda företag, som aktieägare med mer betydande innehav än vad som nu är vanligt. Olika intressenter i de institutionella investerarnas verksamheter kan ges förändrade utrymmen för inflytande. Slutligen kan det offentliga öka graden av investeringar och bl a attrahera kapital från institutionella investerare för att finansiera sådana satsningar.

Vid sidan av dessa tre utpekade potentiella förändringsområden finns givetvis andra förhållanden som bankreglering, kapitalbeskattning och internationell rätt gällande företags verksamheter som exempel på områden där förändringar har stor inverkan på olika nationella bolagsstyrningssystem. En genomgång ryms inte här. Vi begränsar oss till att påtala att nationella rättssystem visat sig motståndskraftiga mot många typer av förändringar, inte minst på grund av juristprofessionens starka ställning (Teubner, 2001). Vi förväntar oss därför att bolagsrätten mest svårligen låter sig förändras.

Förändrade mandat för institutionella investerare och ändrade mönster för offentliga investeringar bör vara något lättare att genomdriva.

För att institutionella investerares begrepp om risk och avkastning (aktieägarvärde eller annat värde och på hur lång sikt) alls ska få genomslag i bolagsstyrningen krävs skydd för minoritetsaktieägare, något det brister tämligen allvarligt i på sina håll i Europa. Med antagandet att traditionell ekonomisk rationalitet förblir tongivande framför vi en uppsättning sammanlänkade hypoteser om hur bolagssystem kommer att kunna förändras.

- Hypotes 1: I nationer med starkt minoritetsskydd, spritt aktieäande som huvudmodell och aktieägarvärde som historiskt förankrat synsätt kommer bolagsstyrelser att bli föremål för omreglering i riktning mot mer av ett intressentperspektiv och/eller långsiktighet.
- Hypotes 2: I nationer med svagare minoritetsskydd, kontrolläggande som huvudmodell och lägre förankring för aktieägarvärde som synsätt kommer institutionella investerares verksamhet att omregleras, *antingen* i riktning mot större inflytandeposter i aktiebolag *eller* i riktning mot obligationer, fastigheter och mer illikvida tillgångar.
- Hypotes 3: I nationer där institutionella investerare åtnjuter oberoende från kontrollägarstrukturer, företagsledningar och banker kommer verksamheten att regleras i riktning mot obligationer, fastigheter och mer illikvida tillgångar.
- Hypotes 4: I nationer där institutionella investerare åtnjuter politiskt inflytande som en egen kraft genom både oberoende och allians med statsbärande politiska krafter kommer verksamheten att omregleras i riktning mot större inflytandeposter i aktiebolag vid sidan av obligationer, fastigheter och mer illikvida tillgångar.

Att förutsäga vilket scenario som kommer att förverkligas i vilket land är naturligtvis inte vårt syfte här, och inte heller möjligt enligt den teoretiska ram vi presenterat. Den bärande tesen är att politiska processer i enskilda

nationer och på både de europeiska och globala arenorna avgör vilket väg utvecklingen tar i en miljö där institutionella placerare blivit de mest betydelsefulla innehavarna av finansiellt kapital. Utmaningen för forskningen är att operationalisera nyckelvariabeln ”politiskt inflytande”. Utmaningen för praktiker, däribland företrädare för institutionella investerare, är att skaffa sig sådant inflytande för att utforma hur institutionella investerares definition av avkastning och riskhantering regleras framöver.

Från vår horisont vore det önskvärt för samhället att bolagsstyrningssystemen modifierades med omreglerade institutionella investerare som drivande kraft, i riktning mot *både* långsiktighet *och* mer mångdimensionellt värdeskapande än aktieägarvärde. För att så ska ske krävs att så många som möjligt överger det John Quiggin bland många andra betraktar som levande döda marknadsliberala idéer om privatiseringarnas förträfflighet och finansiella marknadens effektivitet.

Referenser

- Aglietta, M. & Rebérioux, A. (2005). *Corporate Governance Adrift. A Critique of Shareholder Value*. I Solow, R. M. (Red.) *The Saint-Gobain Centre for Economic Studies Series*. Cheltenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar.
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I. Gospel, H. & Jackson, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science* 19, no. 3, 475-92.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *The Academy of Management Review* 28, no. 3, 447-65.
- Ambachtsheer, K. (2005). Beyond Portfolio Theory: The Next Frontier. *Financial Analysts Journal* 61, no. 1, 29-33.
- Becht, M., Franks, J., Mayer, C. & Rossi, S. (2010). Returns to Shareholder Activism: Evidence from a Clinical Study of the Hermes UK Focus Fund. *Review of Financial Studies* 23, no. 3, 3093-129.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

- Black, B. S. (1998). Shareholder Activism and Corporate Governance in the United States. *SSRN eLibrary*.
- Callon, M. (1998) (Red.). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.
- Çelik, S. & Isaksson, M. (2013). Institutional Investors as Owners: Who Are They and What Do They Do? I *OECD Corporate Governance Working Papers*: OECD Publishing.
- Cioffi, J. W. (2000). Governing Globalization? The State, Law, and Structural Change in Corporate Governance.” *Journal of Law and Society* 27, no. 4, 572-600.
- Coffee, J. C. (1991). Liquidity Versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor. *Columbia Law Review* 91, no. 6, 1277-368.
- Coffee, J. C. (1999). The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and Its Implications. *Northwestern University Law Review* 93, no. 3, 641-708.
- Collin, S.-O. (1998). Why Are These Islands of Conscious Power Found in the Ocean of Ownership? Institutional and Governance Hypotheses Explaining the Existence of Business Groups in Sweden. *Journal of Management Studies* 35, no. 6, 719-746.
- Donaldson, T. (2012). The Epistemic Fault Line in Corporate Governance. *Academy of Management Review* 37, no. 2, 256-271.
- Etzioni, A. (1961/1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York & London: Free Press & Collier Macmillan.
- Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance* 25, no. 2, 383-417.
- Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Fligstein, N. & Choo, J. (2005). Law and Corporate Governance. *Annual Review of Law and Social Science* 1, 61-84.
- García-Castro, R. & Aguilera, R. V. (2013). *Corporate Governance: An International Review* 21, no. 4, 390-407.
- Gilson, R. J. (2006). Controlling Shareholders and Corporate Governance: Complicating the Comparative Taxonomy. *Harvard Law Review* 119, no. 6, 1642-679.
- Gourevitch, P. A. & Shinn, J. (2005). *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*. Princeton: Princeton University Press.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. & Rajgopal, S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40, no. 1, 3-73.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embedded-

- ness. *The American Journal of Sociology* 91, no. 3, 1985, 481-510.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1988). One Share-One Vote and the Market for Corporate Control." *Journal of Financial Economics* 20, no. 0, 175-202.
- Haldane, A. G. & Davies, R. (2011). Speech: The Short Long. Bruxelles: Société Universitaire Européenne de Recherches Financières.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001) (Red.). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford. New York: Oxford University Press, 2001.
- Hawley, J., Johnson, K. & Waitzer, E. (2011). Reclaiming Fiduciary Duty Balance. *Rotman International Journal of Pension Management* 4, no. 2, 4-16.
- Hawley, J. P. & Williams, A. T. (2000). *The Rise of Fiduciary Capitalism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Hawley, J. & Williams, A. (2007). Universal Owners: Challenges and Opportunities. *Corporate Governance: An International Review* 15, no. 3, 415-420.
- Heineman, B. W. Jr. & Davis, S. (2011). Are Institutional Investors Part of the Problem or Part of the Solution? Key Descriptive and Prescriptive Questions About Shareholders' Role in U.S. Public Equity Markets. Washington, D.C.: Committee for Economic Development.
- Hellman, N. (2005). Can We Expect Institutional Investors to Improve Corporate Governance? *Scandinavian Journal of Management* 21, no. 3, 293-327.
- Hirschman, A. O. (1972). *Exit, Voice and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. [S.l.]: Harvard Univ. Press.
- Holmstrom, B. & Kaplan, S. N. (2001). Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s. *The Journal of Economic Perspectives* 15, no. 2, 121-144.
- Horn, L. (2012). Corporate Governance in Crisis? The Politics of EU Corporate Governance Regulation. *European Law Journal* 18, no. 1, 83-107.
- Jackson, G. & Petraki, A. (2011). Understanding Short-Termism: The Role of Corporate Governance. Glasshouse Forum.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, no. 4, 305-360.
- Johnson, K. L. & de Graaf F. J. (2009). Modernizing Pension Fund Legal Standards for the Twenty-First Century. *Rotman International Journal of Pension Management* 2, no. 1, 44-51.
- Jonnergård, K. & Larsson, U. (2009). After the Contest: Effects of Deviances of EU-Regulation on Investors' Voice Behavior. *European Integration In Swedish Economic Research*

- Mölle, May.*
- Kallifatides, M., Nachemson-Ekwall, S. & Sjöstrand, S.-E. (2010). *Corporate Governance in Modern Financial Capitalism. Old Mutual's Hostile Takeover of Skandia*. Cheltenham, UK & Northampton, MA, US: Edward Elgar.
- Kay, J. (2012). *The Kay Review of UK Equity Markets and Long-Term Decision Making*. London: The Kay Review.
- Kraakman, R. H. & Hansmann, H. (2001). The End of History for Corporate Law. *Georgetown Law Journal* 89.
- Krehmeyer, D, Orsagh, M. & Shacht, K. N. (2006). *Breaking the Short-Term Cycle. Discussion and Recommendations on How Corporate Leaders, Asset Managers, Investors, and Analysts Can Refocus on Long-Term Value*. CFA Institute, Centre for Financial Market Integrity.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance* 7, no. 1, 77-91.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review* 48, no. 3, 261-297.
- Quiggin, J. (2010). *Zombie Economics: How Dead Ideas Still Walk among Us*. Princeton: Princeton University Press.
- Rajan, R. G. & Zingales, L. (2001). The Influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms. *The American Economic Review* 91, no. 2, 206-211.
- Roe, M. J. (2003). *Political Determinants of Corporate Governance : Political Context, Corporate Impact*. Oxford: Oxford University Press.
- Romano, R. (2004). The Sarbanes-Oxley Act and the Making of Quack Corporate Governance. I NYU, *Law and Econ Research Paper 04-032*; Yale Law & Econ Research Paper 297; Yale ICF Working Paper 04-37; ECGI – Finance Working Paper 52/2004. Available at SSRN.
- Schneider, M. (2000). When Financial Intermediaries Are Corporate Owners: An Agency Model of Institutional Ownership. *Journal of Management & Governance* 4, no. 3, 207-237.
- Shleifer, A. & Summers, L. H. (1988). Breach of Trust in Hostile Takeovers. I Auerbach, A. J. (ed), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*. University of Chicago Press, 33-68.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* 52, no. 2, 737-783.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior. Second Ed, with New Introduction*. New York: Macmillan Co.

- Stigler, G. J. (1971). The Theory of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science* 2, no. 1, 3-21.
- Stout, L. A. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teubner, G. (2001). Legal Irritants: Unifying Law Ends up in New Divergences. I Hall, P. A. & Soskice, D. (Red.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 417-441.
- Tricker, R. I. (2009). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press.
- Wymeersch, E. O. (2008). The Takeover Bid Directive, Light and Darkness. I *Financial Law Institute Working Paper*.
- Yermo, J. (2008). Governance and Investment of Public Pension Reserve Funds in Selected Oecd Countries. *OECD Working Paper*.

Andra risker och sätt att hantera dem

Nya affärsmodeller – nya risker: Fallet Global Pharma och värdebaserad vård

STAFFAN MOVIN & TORKEL STRÖMSTEN

Introduktion

Sjukvården som helhet står inför en rad utmaningar. Livsstilssjukdomar, ökade kostnader och en åldrande befolkning sätter hela vårdssystemet under press. Organisatoriskt sett tenderar vårdssystemet också att fungera i silos, där vårdens olika beståndsdelar inte samverkar i tillräckligt hög utsträckning. En lösning som diskuteras är s k värdebaserad vård (*value based health care*). Begreppet presenterades av Michael Porter och Elisabeth Teisberg (2006), och Porter har arbetat intensivt för att sprida idéerna om värdebaserad vård i USA och andra delar av världen. Modellen har exempelvis introducerats på en rad olika ställen i Sverige. Att ha vårdtagaren (kunden) som utgångspunkt är centralt för värdebaserad vård, där värde definieras som resultatet för patienten i förhållande till de resurser (kostnader) som använts för att uppnå detta resultat.

För de aktörer som ska bedriva värdebaserad vård innebär det ett förändrat sätt att verka och göra affärer. De kommersiella aktörerna tvingas förändra sina *affärsmodeller* och organisera sin verksamhet på nya sätt. Många gånger diskuteras och framhålls nyttan av dessa nya affärsmodeller. Vad som däremot inte diskuteras lika ofta är de risker som följer med en förändrad affärsmodell.

En central komponent i alla affärsmodeller är sättet företaget tar betalt av

sina kunder på. Olika typer av risker uppstår i försök att utveckla nya affärsmodeller, vilket blir tydligt när ersättning till leverantören ska regleras (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ett antal frågor av principiell natur kan ställas: När ska ersättning erläggas för en tjänst? Utifrån vilka mått eller variabler ska en tjänst anses vara väl utförd? Vilka andra aktörer i ett nätverk kommer att påverkas och behöva mobiliseras för att tjänsten ska kunna utföras och ersättning erhållas (Power, 2009)? Övergången från en affärsmodell till en annan kan vara komplex och skapa nya typer av risker som företaget måste hantera. Kaplan och Mikes (2012) pekar på ett antal olika kategorier av risker, *preventiva*, *strategiska* och *externa* risker. Vi kommer att bygga kapitlet kring dessa idéer och induktivt identifiera ett antal olika risker som en vårdleverantör måste hantera vid en värdebaserad vårdlösning.

Kapitlet är upplagt på följande sätt. I det kommande avsnittet presenteras den teoretiska referensram som har väglett oss i studien. I avsnittet diskuterar vi hur risk förändras när ett företag eller organisation förändrar sin affärsmodell. Därefter följer ett empiriskt fall, baserat på en studie av Global Pharma, ett internationellt läkemedelsföretag som har för avsikt att förändra sin affärsmodell, och hur man tar sig an risker samt tar betalt för det värde man skapar.

Teoretisk referensram

Att utveckla och förändra sin affärsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2010) kan beskrivas som att förändra sitt sätt att kombinera resurser och länka aktiviteter till varandra; d v s det handlar i princip om att utveckla och förändra verksamheten, både internt och externt (Håkansson & Snehota, 1995). Detta resonemang ligger nära innovationslitteraturen, som traditionellt har pekat på två olika vägar när ett företag utvecklas och byter riktning. Den första strategin, som också är den vanligaste, är att investera i forskning och utveckling för att på så vis transformera företaget och dess aktiviteter och kompetenser i fysisk mening. Den andra strategin är att förändra företagets värdeerbjudande som en fysisk produkt är en del av (många gånger kärnan). Medan den första strategin innebär att man investerar i forskning och

utveckling, d v s utökad eller förändrad kärnkompetens, innebär den andra strategin många gånger att företaget rör sig i värdekedjan, d v s integrerar framåt och tar över och förändrar aktiviteter som tidigare utförts av en annan part eller kund. Båda dessa strategier innebär osäkerheter och risker (Tongur & Engwall, 2015). Sällan diskuteras emellertid risker förknippade med att förändra sin strategiska position och affärsmodell inom denna litteratur.

Affärsmodeller och risk

Kaplan och Mikes (2012) identifierar tre olika typer av risk som ett företag måste hantera. Den första typen är *preventiva risker*. Denna typ av risk finns ofta inom organisationer och är möjlig att åtgärda och förutse. Dessa risker har att göra med anställdas beteenden, chefers oetiska affärer och sådant som kan uppstå till följd av att produktionsenheter inte underhålls på ett rimligt sätt. En annan typ är *strategiska risker*. Dessa risker är nära förknippade med de affärer som företagen gör och kan därför ses som positiva i någon mening. Ett företag måste exempelvis acceptera vissa risker för att överhuvudtaget vara en intressant spelare i sin bransch för sina kunder och leverantörer. Den tredje typen av risk som Kaplan och Mikes (2012) identifierar är *externa risker*. Dessa risker är t ex politiska och sociala händelser som inte är möjliga att förutse eller påverka.

Ullberg et al. (2002) diskuterar risk utifrån dels ett produkt- och tillverkningsperspektiv, dels ett tjänsteperspektiv. Produktperspektivet kan beskrivas som en klassisk transformation av råvaror i olika typer av tillverkningsprocesser där risk handlar om tillgång på råvaror, maskinell utrustning och investeringskapital. Men vi kan också närma oss risk utifrån ett tjänsteperspektiv där inputresurserna är individer och humankapital som interagerar.

Till att börja med rör sig många företag bort från en situation där de kontrollerar sina risker hierarkiskt (riskerna finns inom den egna organisationen). I och med att företags gränser till viss del blir otydligare och mer mångfacetterade och fler och fler aktiviteter kopplade till företagets kärnverksamhet utförs av partners i ett nätverk flyttas också riskerna utanför företagets

gränser. Exempelvis har graden av outsourcing ökat markant de senaste 20 åren, dvs att aktiviteter som tidigare utfördes av företaget i dag utförs av leverantörer. Samma trend sker givetvis på kundsidan. Eftersom kunder i högre grad outsourcar aktiviteter kommer de företag som är aktiva att ta en större del av värdekedjan. Ericssons övertagande av kunders nätverksamheter är ett exempel; IT-företag som ansvarar för företags IT-avdelningar är ett annat. Detta gör att kundrisken ökar och värdeskapandet sker utanför företagets gränser, ofta i interaktion med kunder.

Ett annat exempel är IT-branschens fokusering på molntjänster eller *software-as-a-service* i stället för klient-server-lösningar. Förändringen innebär att företag får tillgång till *funktionen* bokföringssystem i stället för att köpa en mjukvara som installeras på en server och nås via ett nätverk. Här flyttas driftsrisken till en extern leverantör. Detta innebär betydande stordriftsfördelar i det externa IT-ekosystemet. Företagen som tillhandahåller molntjänster fokuserar på användandet av tjänsten utan att åsidosätta centrala aspekter som säkerhet, tillgänglighet och skalbarhet. Det gör de genom att samverka med andra företag såsom amazon.com för kapacitetsutnyttjande och infrastruktur. Övergången till en ökad andel molntjänster har gått snabbt inom IT-industrin, bland annat på grund av kraftig prispress. En av de risker som upplevts som störst har varit att lämna ifrån sig data utanför det egna företagets fysiska domäner genom att köpa en lagringstjänst i molnet. Detta trots att det har litet egenvärde att förvara sina data på en speciell fysisk plats. För kunderna som använder molntjänster upplevs det ofta som lättare att hantera de operativa och tekniska riskerna än risker som är mindre fysiska och som inte blivit brett accepterade.

Överlag tenderar tjänsteinnehållet att öka, och skapandet av värde ser annorlunda ut i processer som kännetecknas av interaktion, ömsesidigt förtroende och framför allt där realiseringen av värdet ligger i framtiden snarare än i nutiden (Vargo & Lusch, 2004; Johanson & Strömsten, 2005). När tjänsteinnehållet blir mer komplext och får större innehåll av kunskap som dessutom kräver medverkan av kunden (eller individerna som begagnar tjänsten) blir övervakning och information kritiska faktorer. Det blir viktigare att ta hänsyn till den mänskliga faktorn.

Olika typer av risk blir intressanta beroende på vilken affärsmodell ett

företag bygger sin verksamhet kring. En affärsmodell som bygger på (fysisk) produkt- eller processinnovation vilar på historisk grund, vilket innebär att investeringar i produktutveckling har skett i det förflutna och att det nu ur risksynpunkt handlar mer om att realisera de kassaflöden som förutsågs i prognoserna när investeringsbeslutet fattades. En tjänstebaserad affärslogik innebär att tjänsten utförs i nutid men att dess värde kan realiseras antingen när den utförs eller också – vilket sker i allt högre grad – i framtiden.

Ur riskperspektiv blir detta extra intressant eftersom tjänsteproduktionen då i allt högre grad utförs av konsumenten på egen hand (Ullberg et al., 2002). Styrningsmässigt blir det en utmaning för tjänsteproducenten att styra eller påverka utövaren/konsumenten av tjänsten utan att det upplevs som ett intrång i den personliga integriteten.

Sammantaget innebär det för det enskilda företaget att risk blir något fundamentalt annorlunda än det tidigare varit. Risken flyttar utanför företaget och får fler dimensioner än tidigare. Risk inbegriper också fler motparter, vilket i sin tur innebär att risker måste hanteras och organiseras på en nätverksnivå snarare än med utgångspunkt i det enskilda företaget.

Fallet Global Pharma

Vårt fallföretag agerar på en sjukvårdsmarknad och har verksamhet över hela världen. Traditionellt och historiskt sett har Global Pharma varit ett ”vanligt” läkemedelsföretag, d v s man har investerat stora summor i forskning och utveckling för att utveckla mediciner som ska göra sjuka patienter friskare. Global Pharmas svenske vd beskriver utmaningen så här i en tidsningsintervju:

Vi har inte samma tillväxt som tidigare. Delvis beror detta på att ett antal patent har löpt ut för stora och viktiga produkter, delvis beror det också på att vi har en affärsmodell som inte fungerar. Tidigare har vår affärsidé varit att erbjuda vetenskaplig höjd och information till enskilda läkare. Vad vi ser nu är att vi måste samarbeta med andra beslutsfattare inom hälsosektorn. ... Det rör sig om en identitetskris för hela läkemedelsbranschen eftersom vi har arbetat efter en modell som länge varit väldigt framgångsrik. (VD för Global Pharma)

Utifrån citatet ovan är det tydligt att Global Pharma står inför en rad olika utmaningar. En av dessa är att förändra sin affärsmodell och gå från en verksamhet, där forskning, utveckling och leverans av mediciner står i fokus, till att leverera hälsa – i jämförelse med att bota sjukdom. Man har alltså som ambition att erbjuda en helhetslösning (ett system i sig) som i sin tur ska leda fram till hälsosammare individer. Detta system måste emellertid utvecklas i samklang med beställarsystem. Landsting på kort sikt och Försäkringskassan på längre sikt, kanske även privata försäkringsbolag, behöver förändras i en riktning som motsvarar Global Pharmas ambitioner. Detta leder till ett antal frågor som Global Pharma måste hantera. Vilka fattar beslut, formellt och informellt, i beställarsystemet? Vilka drivkrafter talar emot att vissa aktörer kommer att ansvara för systemen framöver? Vilka har inflytande över dels design av tjänster, dels val av ersättningsmodeller?

En avgörande faktor är att beslutsfattandet delvis har flyttats från individuella läkare till dem som står för kostnaden, d v s landstingen. Även om läkarna fortfarande är de som skriver ut läkemedel är deras möjligheter – och framför allt valmöjligheter – begränsade i förhållande till hur det såg ut tidigare. Emellertid rör det sig om en balans mellan inköp och förskrivare. Förflyttningen av makt från lokalt till centralt beslutsfattande har skett av flera anledningar, bl a högre följsamhet, bättre priser och större kontroll över enskilt agerande. Den senare har också reglerats i allt större utsträckning. En maktförflyttning innebär inte automatiskt att tidigare strukturer försvinner, utan ofta finns delar av dem kvar, vilket man behöver ta hänsyn till inte minst eftersom denna grupp ansvarar för det individuella beslutet i varje enskild behandling.

Med andra ord kan Global Pharma inte på egen hand besluta om att förändra sin affärsmodell. Beställarsidans motiv till en systemförändring och förmåga att göra detta genomgripande är helt avgörande. De stigande kostnaderna för livsstilssjukdomar i kombination med avsaknad av kompetens och resurser gör att köparens/kundens bild av ett framtida hälsosystem blir tydligare. Köparens motiv kan alltså dels vara kostnadsmässiga, dels handla om ökad säkerhet samt avsaknad av finansiering för de insatser som annars krävs.

För Global Pharmas del har det inneburit att företaget genomgår organi-

sationsförändringar för att göra gränssnitten mot kunden (landstingen) funktionella och välfungerande. Man beskriver förändringen som att företaget går från en produktorienterad organisation till en kundfokuserad. "Anledningen till att jag pratar om att röra sig mot en kundfokuserad organisation är att kunderna faktiskt inte är intresserade av våra produkter, snarare är det våra lösningar som är intressanta för kunden", säger vd:n för Global Pharma.

Att överge fokus på att sälja läkemedel till att tillhandahålla en lösning där man tar betalt för det värde som skapas är en utmaning och innebär många nya risker och behov av nya kompetenser. Dessutom behöver företaget förstå hur förändringen från produkt till lösning och en ny affärsmodell påverkar både den löpande affären inom andra områden och maktbalansen inom och utanför företaget. Detta är tydligt i en annan intervju med vd:n:

Vi är villiga att prova en modell där ett landsting upphandlar välbehandlade diabetespatienter. Det skulle vara en mycket komplex upphandling och vi har ingen färdig modell för hur det skulle se ut. Men vi diskuterar gärna med ett landsting kring hur man på ett sådant sätt kan förbättra diabetesvården. Det skulle vara en oerhört spännande process med den ömsesidiga målsättningen att nå så bra behandlingsresultat som möjligt. (VD för Global Pharma)

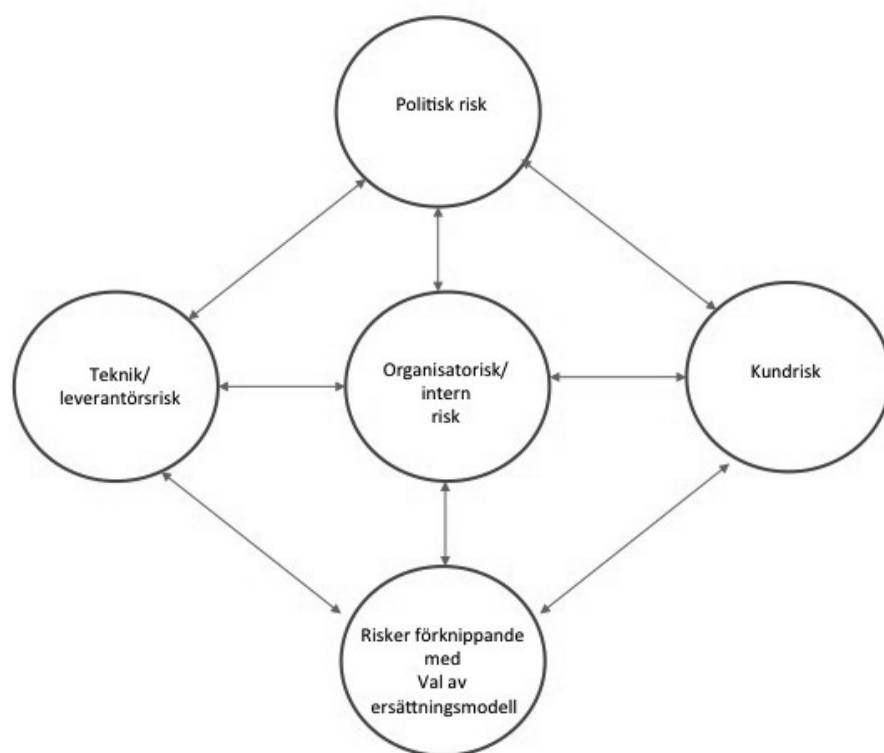
I ett terapiområde som exempelvis diabetes finns många strukturer och relationer som har utvecklats under decennier. Dessa utmanas av en aktör som vill ta en annan typ av risk. Motståndet kommer att vara tydligast hos de aktörer som har mest att förlora på förändringen. Det kommer att vara de som har anledning att agera mest kraftfullt mot ett nytt initiativ.

Risker förknippade med en ny affärsmodell

I sin nya affärsmodell söker Global Pharma större ansvar för ett flertal komponenter och delsystem i vårdkedjan. Med ett större ansvar kommer det också att följa ett antal risker som är värda att reflektera över. Vi har här valt att utgå från de risker som är förknippade med att definiera värdeskapande

genom förändrat beteende hos en definierad patientgrupp, nämligen patienter som har diagnosen diabetes eller som löper risk att få den genom sitt nuvarande beteende och hälsoprofil.

Vi har identifierat fem olika typer av risker. Dessa är *organisatorisk/intern risk*, *teknisk/leverantörsrisk*, *politisk risk*, *risker förknippade med val av ersättningsmodell*, samt *kundrisk*. Den sistnämnda kan som i sin tur kan delas upp i en beteende- och urvalskomponent. Precis som figuren nedan indikerar påverkar de olika riskdimensionerna varandra och kan därför inte betraktas som isolerade.



Figur 1. Olika risker förknippade med Global Pharmas införandet av en ny affärsmodell

Organisatorisk/intern risk

Att förändra en affärsmodell från transaktionsbaserad till tjänstebaserad modell innebär en tydlig omställning av styrning både för den lokala organisationen och gentemot moderbolag och division. För Global Pharma handlar det om att skapa handlingsutrymme för att kunna genomföra förändringen. Det innefattar tydliga projekt som kan verifiera att företaget är på rätt väg och som kan rapporteras till moderbolaget. Det innefattar även att Global Pharma identifierar mått som representerar något centralt och relevant såväl för patienter och landsting som för ägare och ledning. En uppenbar risk för Global Pharma är att tålmod från högre håll inte finns. Global Pharma är börsnoterat och påverkas i hög grad av aktiemarknaden och dess olika aktörer. Att kommunicera förändringen av affärsmodell och skapa acceptans hos dessa aktörer blir en utmaning för Global Pharma.

Politisk risk

Global Pharmas förändrade affärsmodell innebär i grunden att individernas beteenden ska förändras från ett stillasittande liv med ett kostintag som lämnar en del övrigt att önska till ett mer aktivt liv med nyttigare kost. Ett sådant helhetsgrepp på en patientgrupps livsstil är något positivt för vissa, men kommer för andra grupper att upplevas som ett intrång i den personliga integriteten. Därför har vi valt att identifiera detta som en politisk risk. Beroende på vilken ”version” som får fäste i media och bland allmänheten kan ett företags (som dessutom tjänar pengar på det) övervakning av individer bli en måltavla som kan påverka företagets varumärke och generella goodwill negativt, särskilt om de övervakade individerna ingår i en mindre resursstark population (jfr Wahlunds et al:s kapitel).

Ytterligare en dimension av politisk risk är beställarens måste avvika från etablerade strukturer. En upphandling som fokuserar på resultat i stället för transaktion innebär att man frångår gängse prislistor och processer för upphandling. Då behöver beställaren kunna svara på varför man väljer en annan lösning. Denna lösning kommer också att bli ifrågasatt av de aktörer som är etablerade i den befintliga strukturen. Detta diskuteras mer ingående nedan.

Risk förknippad med teknik och leverantörer

Den *teknik/leverantörsrisk* har att göra med de verktyg som krävs för att styra och påverka de enskilda patienternas beteenden samt de aktörer som tillhandahåller dessa verktyg. Verktygen kan vara IT-baserade och ställer höga krav på reliabilitet, att mätningen är pålitlig och att det går att lita på informationen som kommer ut från det tekniska systemet. Eftersom Global Pharma förmodligen inte kommer att utveckla dessa verktyg själva måste leverantörer av olika slag vara en del i systemet och utveckla och underhålla de verktyg som används. Reliabiliteten är också mycket viktig eftersom att läkaren i sin ordination måste kunna förlita sig på information som genereras. Denna aspekt är mycket viktig eftersom läkarna är ansvariga för den ordination de rekommenderar. Anses inte den tekniska plattformen tillförlitlig finns det en uppenbar risk att läkarna inte väljer Global Pharmas lösningar.

Som systemintegratör med ett övergripande ansvar kommer Global Pharma troligtvis att utföra vissa aktiviteter internt och köpa in andra aktiviteter och resurser från leverantörer i sitt nätverk. Här uppstår därmed en påtaglig fara för att dessa leverantörer inte ska kunna leverera sina tjänster från tid till annan, t ex beroende på bristande kompetens och resurskapacitet. Detta är givetvis något som Global Pharma och andra företag hanterar genom formella och informella kontrakt i sina leverantörsrelationer. Mot kund kommer Global Pharma formellt att vara ansvarigt för att leverantörerna ska utföra sina tjänster som del av det totala erbjudandet. Vi upplever att detta är en mindre riskkomponent för Global Pharma eftersom det finns strukturer för att hantera denna typ av rollfördelning.

Kundrisk

En principiellt intressant risk är *kundrisken*. Den kan i sin tur delas upp i en *beteendekomponent* och en *selekteringskomponent*. Till att börja med innebär det en risk för Global Pharma att deras resultat är beroende av huruvida patienter lyckas förändra sitt *beteende*, vilket i sin tur ska leda fram till att vissa fördefinierade mått uppnås. Patienternas beteende kommer att övervakas och styras genom olika typer av verktyg och genom interaktion med vårdpersonal, men det slutgiltiga resultatet är något som Global Phar-

ma inte har någon direkt påverkan över.

Patienters incitament och drivkrafter blir givetvis centrala, men det blir också det stöd i form av beteendeförändringar (via psykologer eller coacher) som Global Pharma kan erbjuda. För att kunna ta betalt för resultat, som man inte har direkt påverkan på och full kontroll över, måste Global Pharma därför göra en egen bedömning av sannolikheten för att lyckas med olika typer av interventioner mot olika målgrupper. Interventionernas effektivitet behöver således löpande utvärderas och evidensbaseras. Dessutom krävs systematisering av interventioner enskilt och interventioner i samverkan mot olika patientgrupper. Lärande och kunskap kring denna typ av strukturer återfinns t ex hos försäkringsbolags bedömning av individers risker, men påverkas av den politiska integritetsrisken i hälsoområdet.

Urvalsrisken är förmodligen betydande för Global Pharma. Eftersom Global Pharma är leverantör till landstinget i en framtida hälsorörelse är det landstinget som i grunden bestämmer vilka patienter eller vilka patientgrupper som ska ingå i den population som erbjuds möjlighet till beteendeförändring för ett friskare liv. Vi vet sedan tidigare att vissa individer oftare lyckas förändra sitt beteende medan andra helt enkelt har svårare att förändra detta. De individer, eller grupper av individer, som har svårt att förändra sina beteenden kommer troligen inte att nå sina resultatbaserade mål, oavsett vad de får för stöd och struktur från Global Pharma. Möjligheten att påverka vilka patienter som accepteras in i olika projekt blir kritisk men också i hög grad politiskt känslig och svår att hantera ur etiskt perspektiv.

För att Global Pharma ska kunna leverera en verifierbar lösning till sin kund, och därigenom eliminera risk för kunden, krävs att man kan upprepa sina resultat i ett antal olika omgångar. Kan man inte själv välja profil på sina patienter kommer detta att bli mycket svårt. Alternativt krävs det att Global Pharma har möjlighet att differentiera sina insatser mot olika patientgrupper och därigenom anpassa åtgången av resurser till patienter för att påverka beteendeförändring och uppfyllelse av målmarkörer. Detta skulle innebära att Global Pharma behöver rikta insatserna mot individer, men att målbilderna och resultaten för landstingen behöver vara gruppbaseade.

Risk förknippad med val av ersättningsmodell

Global Pharmas ambition är att med ett proaktivt förhållningssätt leverera en helhetslösning som ska generera besparingar i framtiden. Att landsting i hög grad är budgetstyrda och samtidigt har ett behov av att införa resultatbaserade ersättningsmodeller som handlar om kassaflöden över tid, är en utmaning, inte bara för Global Pharma utan för samhället i stort. Det finns därför ett begränsat utrymme för landsting att använda traditionella investeringskalkyler där kassaflöden mäts och följs upp över en längre tid. En konsekvens av detta är att de befintliga ersättningsmodellerna tenderar att belöna kortsiktiga lösningar och indirekt motarbeta lösningar som ger effekt på längre sikt. Det finns därför ett behov av att formulera alternativa finansieringslösningar och ersättningsmodeller som underlättar och stödjer innovation och utveckling.

I princip går det idag att identifiera tre olika typer av ersättningsmodeller, rörliga, fasta och resultatrelaterade. En rörlig ersättningsmodell varierar med den volym vård som produceras (Hagbjer, 2012; Fernler et al., 2014). Men en rörlig ersättningsmodell minskar samtidigt också risken för leverantören ur ett ekonomiskt perspektiv. Ju högre volym som utförs av en tjänst, desto mer får beställaren betala, medan utföraren många gånger inte står någon ekonomisk risk så länge ersättningen täcker de rörliga och fasta kostnaderna.

En fast ersättningsmodell innebär att vårdleverantören får en fast ersättning utan att den direkt är kopplad till att vårdaktiviteter utförs. Ofta sker detta i form av anslag som i sin tur är beroende av tidigare års produktion, eller någon annan storhet, som exempelvis antal patienter listade på en vårdcentral eller antal äldre på ett boende (Hagbjer, 2012; Fernler et al., 2014). De fasta ersättningsmodellerna innebär att risken förflyttas i högre grad till leverantören som får organisera sin verksamhet utifrån en given budgetram eller anslag. En påtaglig risk för beställaren är emellertid att volymen minskar om fasta ersättningsmodeller används. Vidare, prestationen/resultatet är i en sådan modell inte nödvändigtvis definierad, och beställaren har rätt att nyttja leverantörens tjänster i en sådan modell, begränsat eller obegränsat, beroende på hur avtalet är formulerat.

En resultatbaserad ersättningsmodell innebär att utföraren ska uppnå vissa fördefinierade resultat innan utbetalning kan ske. Samtidigt leder en resultatbaserad ersättningsmodell till att risken förskjuts mot leverantören av tjänster medan beställarens ekonomiska risk minskar eftersom om inte utföraren uppnår de förbestämda resultaten kommer beställarens utbetalning utebli. Diskussioner, inte bara om vilka mått som kan sägas vara relevanta och valida, utan även vilka kalkylobjektet bör vara (grupp eller individ) blir centralt när en resultatbaserad ersättningsmodell används. Även när en prestation ska anses vara utförd blir viktigt att definiera (Johansson & Östman, 1995).

I Global Pharmas fall kommer en serie av interventioner att ske över tid i samarbete med flera olika leverantörer. Dessutom uppstår *effekten* av de preventiva interventionerna i framtiden. De mest betydande effekterna kommer att inträffa om 15-20 år, men det finns markörer som kan påvisa effekter under en kortare tidshorisont på 3-5 år (intervju Global Pharma). Att i detta fall ta betalt per tjänsteverans gör det svårare att nå de önskade effekterna. Köpare inom offentlig sjukvård behöver emellertid kunna handla upp tjänsten och även hantera upphandlingskritik från konkurrenter och media.

En alternativ ersättningsmodell är en sk episodbaserad ersättning, vilket innebär att en beställare köper ett antal interventioner över den tid som antas behövas för det önskade resultatet. Ett problem är emellertid att denna lösning inte är tillräckligt flexibel för patienternas behov. Fördelen är att det finns etablerade ersättningsnivåer för olika interventioner, vilket gör det lättare för köparen och säljaren att resursplanera och budgetera.

För att leverantören ska kunna säkerställa att effektmålen nås och samtidigt hantera de tidigare beskrivna riskerna är en möjlig väg en resultatbaserad lösning som även inkluderar vinstdelning. Köparen får incitament att verka för att resultatet uppnås och belönas utifrån hur effektiv samordning och processer fungerar. Ett problem med denna lösning är matchningen av resursförbrukning och prestationer över tid. Offentliga verksamheter drivs och styrs, som nämnts tidigare, genom årsbudgetar, och det finns begränsat med system som hanterar resultat och värde som realiseras över tid.

Finansiella verktyg för att hantera risk

Enligt Bugg-Levine et al (2012) har det skett en ökning av bruket av finansiella instrument för att lösa sociala problem. Ofta handlar det om att definiera ett på förhand önskat resultat och sedan skapa en finansiellt hållbar struktur som gör insatsen möjlig. Utföraren är i dessa fall ofta en social entreprenör eller icke vinstdrivande organisation. Ett sådant verktyg är s k sociala obligationer (*social impact bonds*).

Grunden för sociala obligationer (som ofta inte är att betrakta som egentliga obligationer) är att utfärdaren definierar en prestation, ett resultat, som ska uppnås av en extern utförare. Med utgångspunkt i hur väl utföraren lyckas uppnå resultatet kommer en summa som också bestämmer avkastningen på insatsen att betalas ut (Warner, 2013).

Basen för obligationen är den volym som kan kopplas till en verklig eller prognostiserad kostnadsvolym för exempelvis en sjukdom eller diagnos i en geografiskt avgränsad miljö över ett antal år. Två olika typer av utbetalningar kan kopplas till obligationen. Den ena är en utbetalning som sker över tid och betalas ut frekvent, t ex årligen. Denna utbetalning säkerställer att de involverade aktörerna får en grundersättning. Den andra utbetalningen baseras på de resultat som uppnås efter en bestämd tid och om man når tidigare uppnådda resultat. Denna premies utformning påverkar de interna kalkyler som utförare kommer att bedöma extra resursinsatser utifrån.

För att minska risken för investerare kan obligationen göras likvid, vilket innebär att den kan byta ägare under projektets livstid. Detta kräver tydliga, standardiserade och erkända mått. Dessutom bör investerare kunna göra egna bedömningar av riskexponering och hur sannolikt det är att resultat kan uppnås. Vägen till en fullständigt likvid marknad för den här typen av värdepapper är lång, men det är möjligt att nå mindre likvida obligationslösningar där företag och organisationer med stort intresse av utfallet kan investera i lösningen. Detta innebär också att finansieringen inte behöver vara knuten till tjänsten i sig. Externa aktörer kan finansiera en framtida effektivisering.

En finansiell lösning, som genom sin utformning kopplar ihop aktörer som annars inte hade haft med varandra att göra, kan i sig skapa ett förändringstryck eller ett momentum (Christner & Strömsten, 2015). Ett system

eller nätverk av aktörer med gemensamma intressen och incitament som skapas genom finansieringslösningen kan driva förändring som liknar det Power (2009) pekar på när han skriver om hur aktörer blir finansiellt inbäddade och delar risker och även avkastningsmöjligheter. Finansieringen av obligationen kan säkras av utfärdaren, men man kan också tänka sig en extern intressent med eller utan intresse för segmentet eller det problem som ska lösas.

Diskussion och slutsatser

En värdebaserad hälsovård kommer att leda till att företag och organisationer organiserar sig på nya sätt. Vi kommer att se nya affärsmodeller, men också nya risker som följer i deras spår. Dessa risker hanteras på olika sätt i de ersättningsmodeller som finns tillgängliga.

Kapitlet har beskrivit och analyserat hur ett globalt läkemedelsföretags strävan att förändra sin strategiska position med hjälp av en ny affärsmodell och en ny ersättningsmodell medför nya typer av risker. Företaget i fråga har som ambition att gå från att leverera läkemedel för att bota/lindra symptom - till att bli en systemintegratör som agerar preventivt på en *hälsomarknad*, till skillnad från dagens reaktiva *sjukvårdsmarknad*.

Ett ökat ansvar för patienters hälsa innebär ett nytt sätt att ersätta aktörer som levererar hälsa. Det är dels en fråga om vilka mått och indikatorer som bäst fångar patienters långsiktiga hälsa, dels också en fråga om vilket objekt som ska mätas. Ska resultaten mätas på individnivå eller aggregerad nivå? (Fernler et al., 2014). Dessutom: Finns det någon överlappning mellan hur leverantörens prestation ska definieras och patienters välmående? Såväl beställare av sjukvårdslösningar som leverantörer har som ambition att i större utsträckning röra sig mot resultatbaserade ersättningsmodeller.

Detta skifte i strategisk position och affärsmodell och dessutom sätt att ersätta prestation är förknippat med en rad olika risker som är nya för företaget. Till att börja med identifierade och diskuterade vi en *intern och organisatorisk risk* för företaget och dess ledning i och med att man ändrar riktning strategiskt. Vidare går det att identifiera en *politisk risk*, då de styr-

mått som uppmärksammas kan upplevas som etiskt tveksamma när patienters beteende kan komma att övervakas på ett nytt sätt. Därtill följer en *risk förknippad med teknik och leverantörer*, d v s det finns en risk att tekniken inte lever upp till de krav på tillförlitlighet och reliabilitet som krävs, samtidigt som företaget ökar sitt beroende på sina leverantörer för att nå de överenskomna resultaten som leder till ersättning. Det finns också risker förknippade med *kunder*: Dels identifierade vi *beteendemässiga risker*, då det är omöjligt att helt styra och påverka patienters beteende, dels *urvalsmässiga*, eftersom landstinget primärt är den aktör som väljer kunder till det företag eller organisation som ansvarar för det slutgiltiga resultatet. Slutligen, går det att se risker med de *ersättningsmodeller* som finns tillgängliga idag. Vilka incitament skapas genom att utforma ersättningsmodeller på ett visst sätt? Det finns vidare en inbyggd skillnad mellan de olika ekonomiska systemen hos beställare och utförare, då det är olika ekonomiska och styrmässiga logiker som möts.

För det enskilda företaget innebär det att hantera dessa nya typer av risker som uppstår i och med införandet av en ny strategisk position och en ny affärsmodell. För offentliga aktörer blir en central fråga hur man ska balansera mellan att ta risk och distribuera risk till aktörer - som i sin tur kan göra vinst. Vi ser hur riskerna i Kaplan och Mikes (2012) termer tenderar att bli såväl externa som strategiska. En stor del av affären blir att hantera de risker som uppstår i nätverket kring företaget och tjänsteutförandet. Företagen måste alltså hantera nätverket (och dess aktörer och resurser) i tid och rum, eftersom värdet visserligen skapas i interaktionen med vårdutförare men många gånger realiseras först i framtiden.

När man fokuserar på ett framtida värdeskapande av tjänster blir kundens sätt att agera avgörande, eftersom det är där värdet slutligen realiseras. Dock är det inte självklart hur det monetära fördelandet av det realiserade värdet ska se ut. Här finns utrymme för politiska diskussioner och för de enskilda företagen och för investerare går det att identifiera politiska risker beroende på vilken majoritet som styr landet.

Om inget förändras i behandlingen av sjuka individer och grupper av sjuka individer i framtiden, vad händer då? För de offentliga aktörerna, som i hög utsträckning står för risk och kostnader, är det en uppenbar risk att situa-

tionen och kostnadstrycket ökar i omfattning. För leverantörer av läkemedel och hälsa finns en fara i att man inte kommer att ha den kompetens och den förmåga att formulera utmaningar och leverera lösningar på problem som motparterna i dag arbetar med att själva formulera.

För att kunna påverka agendan och vara en trovärdig och aktiv part krävs det att relevanta projekt initieras och drivs framgångsrikt. Företagen måste visa sig beredda att ta risker både själva och gemensamt med den offentliga sektorn. För de enskilda individerna är risken stor att de även fortsättningsvis behandlas reaktivt, dvs när sjukdomar redan brutit ut och behandlingen består av att lindra symptom och förlopp. Med en sådan utgångspunkt blir utgången av sjukdomen svår att undvika, och kostnaderna blir i sin tur blir allt större, både för samhället och för den enskilda individen.

REFERENSER

- Bugg-Levine, A., Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2012). A new approach to funding social enterprises. Unbundling societal benefits and financial returns can dramatically increase investment. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 2012.
- Fernler, K., Krohwinkel, A., Rognes, J. & Winberg, H. (2014). *Ekonomi på tvären. Ersättningsmodeller för samverkan – en vägledning*. Leading Healthcare, Stockholm.
- Hagbjer, E. (2012). *Internationella föregångare inom en sammanhållen vård och omsorg om äldre. En jämförelse av ersättningssystemens utformning*. Leading Healthcare, Stockholm.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge London.
- Kaplan R. & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, June.
- Johanson, M. & Strömsten, T. (2005). Value Processes in Industrial Networks: Identifying the Creation and Realisation of Value. I Håkansson, H. & Johanson, J. (Red). *Managing Opportunity Development in Business Networks*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and New York, 110-124.
- Johansson, S.-E. & Östman, L. (1995). *Accounting theory: Integrating behavior and measurement*. Financial Times/Prentice Hall.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley.
- Porter, M. & Teisberg, E. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value Based Competition on Results*. Harvard Business School Press.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 34, 849-855.
- Tongur, S. & Engwall, M. (2014). The Business Model dilemma of Technology shifts. *Technovation*, Vol. 34. No 9, 525-535.
- Ullberg, E., Rodriguez, E. & Stormby, N. (2002). Risk Management: From portfolio strategy to value-creating systems strategy. *The Geneva Papers on risk and insurance*. Vol. 27, No. 3, 467-476.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 1-17.
- Warner, M. (2013). Private finance for public goods. Social Impact Bonds. *Journal of Economic Policy Reform*. Vol 16. No 4, 303-319.

Att förstå politisk risk och politiskt beslutsfattande¹

ERIK LAKOMAA

Inledning

Få faktorer har så stor förmåga att kullkasta företags planer som politiska förändringar. Politiska beslut kan i ett slag förvandla ett företag där vinsterna rullar in och framtidsutsikterna är lysande till ett vrak, t ex genom att förbjuda den bedrivna verksamheten eller införa en tull som gör produkterna omöjliga att exportera till en viktig marknad. Politisk risk är samtidigt svår att försäkra sig emot.

Vissa branscher har länge varit beroende av politiska beslut för sin verksamhet – och medvetna därom. Det gäller exempelvis extraktiva näringar som gruvor, energisektorn eller bankerna, där tillstånd är avgörande för verksamheten, och självklart hela den del av ekonomin där det offentliga är kunden, som försvarsindustrin och vårdbranschen.

Trenden är dock att politiska beslut direkt påverkar en allt större del av ekonomin. Ett exempel här är internetsektorn, där graden av politisk styrning länge varit begränsad men där både företag och kunder de senaste åren kommit att bli föremål för en omfattande reglering och kontroll.

¹ Tack till Richard Wahlund, Tino Sanandaji och Anna Norell för värdefulla kommentarer.

Det finns också en inbyggd logik i det politiska handlandet som – i frånvaro av motkrafter – ofta leder till att politisk makt koncentreras och det offentliga domänen växer.² Det gör samtidigt att värdet av att förstå politik ökar.

Bakgrund och syfte

Detta kapitel beskriver hur man kan använda insikter från forskningen inom *public choice* och beteendekonomi för att förstå denna utveckling, liksom hur väljare och valda agerar och vad som styr deras handlande. Integration av *public choice* och beteendekonomi kan ofta bli mer än summan av delarna.

Syftet med detta kapitel är att lyfta fram fenomen som gör det lättare att förstå politisk risk. Däremot behandlas inte prediktionsmetoder som sådana.³

För att förstå dessa politiska risker måste man först förstå hur politiker och väljare agerar när de gör politiska val. Här kan forskning från flera olika områden vara behjälplig. Den klassiska *public choice*-teorin har bidragit mycket till förståelsen av politiska processer. Exempelvis har den beskrivit hur politiker eller offentliga tjänstemän kan tjäna på att den offentliga domänen växer i storlek och hur *rent seeking* kan driva den politiska processen (Buchanan & Tullock, 1962; Niskanen, 1974; Peltzman, 1976; Stigler, 1971; Tullock, Seldon & Brady, 2000).

De senaste decenniernas framsteg inom forskningen i beteendekonomi kan användas för att lägga till ytterligare en dimension till analysen (Kahneman, 1992; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1990; Kahneman & Tversky, 1979; Loewenstein & Prelec, 1992; Rabin, 1998; Simon, 1972; Thaler, 1980, 1985; Tversky & Kahneman, 1971), i synnerhet när det gäller att förstå hur väljarnas efterfrågan på viss politik påverkar institutionerna.

2 Ideologi och väljarpreferenser kan driva politiken både i centralistisk eller decentralistisk riktning. Här avses emellertid effekter som tenderar att leda till centralisering och expansion av den politiska domänen för en given väljarkår med en given preferensuppsättning. Det finns även forskare som pekat på att eftersom skatter kan uppfattas som mer påtagliga än de tjänster som det offentliga levererar kan det finnas en omvänd tendens (d v s att statens storlek begränsas) (Galbraith & Crook, 1958). Sanandaji & Wallace (2011) skriver rörande denna syn: "In contrast, the expenditure side of fiscal illusion has been used to reach the conclusion that the public sector is in fact too small. In particular, Anthony Downs (1961) considers the potential results of the complexity inherent in the tax system, where information costs cause rational individual voters to be ignorant of specific aspects of public spending. Downs argues that remote government benefits will tend to be less apparent than indirect taxation. As a result, a vote-maximizing government will keep public expenditures at a "suboptimally low" level as assessed against public preferences under perfect information. Similar arguments have been put forth by John Kenneth Galbraith (1958)." (Sanandaji & Wallace, 2011).

3 Se här exempelvis De Mesquita (2010).

Dessa teorier har dock sällan tillämpats empiriskt på politik.⁴

Institutioner har varit en del av den ekonomisk-historiska analysen ända sedan Veblen (1899), men hur de kommit att se ut som de gör är en fråga som förtjänar ytterligare uppmärksamhet. På senare år har det gjorts försök att sammanföra institutionell analys med icke-rationella teorier (se t ex North, 2005), och detta kapitel är i denna tradition.

Under de senaste 30 åren har det skett omfattande forskning om hur ekonomiska aktörer agerar under begränsad rationalitet (Camerer, Loewenstein & Rabin, 2011; Kahneman & Tversky, 1979; Rabin, 1998). Förmågan att fatta snabba beslut med hjälp av tumregler – heuristik – ska inte ses som en defekt hos människan utan kan utgöra en evolutionär fördel (Dawkins, 2006). Under merparten av människans historia, när vi levde som jägare och samlare, var förmågan att fatta beslut med begränsad information genom enkla tumregler sannolikt en egenskap som påtagligt ökade våra chanser att överleva.⁵ Vi kan därför förvänta oss att människan behållit denna egenskap in i modern tid. Empiri, såväl historisk som från experiment, tyder på att så också är fallet (Kahneman et al., 1990; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991; Rabin & Thaler, 2001; Thaler, 1988; Wahlund, 1994, 1996).

Genom att väga in implikationerna av att beslut fattas under begränsad rationalitet och med hjälp av tumregler i riskkalkylerna kan företag göra mer informerade prediktioner om vilka politiska förändringar som är sannolika.

I detta kapitel kommer jag först att diskutera hur klassisk *public choice* kan kompletteras med insikter från beteendekonomisk forskning och därefter ta upp varför det finns stora diskrepanser mellan väljarnas och de folkvaldas åsikter inom vissa politiska områden, hur några av de vanligaste beteendekonomiska fenomenen kan påverka politiskt beslutsfattande och efterfrågan på viss politik, samt hur dessa fenomen kan leda till spårberoenden.

⁴ Ett undantag är Lakomaa (2008).

⁵ Den som stötte på ett farligt djur under jakten var tvungen att fatta ett snabbt beslut om att fly eller slåss. Den som letade efter ytterligare information eller försökte sig på mer avancerade sannoliketskalkyler i stället för att göra det som fungerade sist skulle riskera att bli uppäten, så att hens gener försvann ur genpoolen.

Public choice och beteendekonomi

Att nyttomaximerande politiker måste anpassa sig till väljarnas önskemål och preferenser är ett enkelt antagande. I en demokrati är det medborgarna – väljarna – som i slutänden avgör vilken politik som ska föras. Finns det ett omfattande motstånd mot den politik som förs kommer de valda politikererna att röstas bort från makten – $\neg$ varför det är rimligt att anta att väljarnas preferenser påverkar vilken politik som förs. En anledning till att länder som Sverige, Norge och Frankrike har höga skatter och omfattande offentliga välfärdssystem, medan Schweiz, Japan och USA har låga skatter och i betydande utsträckning lägger ansvaret för välfärden på den enskilde, kan vara att medborgarna i de olika länderna har olika preferenser (Alesina, Glaeser & Sacerdote, 2001). Väljarnas preferenser behöver dock inte slå igenom direkt. Men det är rimligt att anta att politiken i en demokrati på lång sikt inte kommer att avvika markant från vad de flesta väljare tycker.⁶

I många fall är det inte heller rationellt för väljarna att utvärdera olika politiska alternativ. Sannolikheten att ens egen röst kommer att påverka valresultatet är normalt mycket begränsad, och därför är det inte rationellt att studera politiska program i detalj eller utvärdera vad olika potentiella koalitioner skulle kunna innebära.⁷ Att rösta på samma parti som i det senaste valet, eller på det parti som ens föräldrar röstar på kan därför vara en fungerande tumregel, särskilt om man uppfattar skillnaderna mellan alternativen som små. Emellertid är det lätt att se att personer omkring oss har betydligt större intresse för och kunskap om politiska frågor än vad Downs (1957) modell om rationell ignorans förutsäger.

Människor röstar också i långt större utsträckning än vad som indikeras av modellen. Det kan bero på att de kan se ett värde i sig att i att rösta och i att vara politiskt informerade och därför lägger tid på att sätta sig in i olika frågor, även om de vet att deras röst inte kan väntas avgöra valet (Becker & Mulligan, 1999).⁸ Man kan dock anta att tumregler spelar en viktig roll i

6 Detta gäller centrala politiska frågor som statens omfattning. För perifera frågor som väljarna inte bryr sig särskilt mycket om kan det däremot förekomma att den förda politiken och väljarmajoritetens uppfattningar skiljer sig åt. Mer om detta nedan.

7 Ju mindre väljarkåren är och ju fler alternativ det finns, desto större anledning finns det att anta att ens röst kan påverka utfallet. Personval kan också komma att påverka detta (Folke, Persson & Rickne, 2014).

8 Forskare, t ex Caplan (2011), har hävdats att väljare är okunniga om många politiska frågor. Mot detta kan invändas att bristande sakkunskap inte med nödvändighet innebär att väljarna fattar felaktiga beslut.

politiskt beslutsfattande; det är rimligt samma grad av rationalitet styr ditt handlande oavsett om du ägnar dig åt värdepappershandel eller är väljare eller politiker. Man blir inte en ny typ av människa när man går in i valbåset eller riksdagshuset.

Nedan kommer jag att diskutera ett antal fenomen – eller regulariteter – från beteendekonomin och hur dessa påverkar hur politiska beslut fattas (eller inte fattas). Gemensamt för flera av dessa fenomen är att de skapar spårberoenden (David, 1985, 2007; Pierson, 1997) både när det gäller idéer och politiska projekt.

Varför tycker inte väljare och politiker likadant?

Människor tolkar ofta information till sin egen fördel. De tenderar också att ge sig själva äran när något går bra men skylla misslyckanden på externa faktorer. Detta fenomen kallas *self-serving bias* (Babcock & Loewenstein, 1997). Self-serving bias kan påverka politik på flera sätt och få potentiellt katastrofala effekter. När första världskriget bröt ut i augusti 1914 trodde alla stormakterna – Tyskland, Ryssland, Storbritannien, Frankrike och Österrike-Ungern – att den sida de tillhörde skulle vinna en snabb seger. Det sägs också att krigsutbrottet följdes av jublande folkmassor i London och Berlin (Tuchman, 1962). Uppenbarligen kan båda sidor inte gå segrande ur ett krig, och om de politiska ledarna (och folken) haft en mer realistisk uppfattning om krigsförutsättningarna hade de kanske varit mer tveksamma till att gå i krig. Self-serving bias kan ha bidragit till att alla inblandade över-skattade sina möjligheter att sluta som segrare.

Fenomenet kan även användas för att förstå mer vardagliga politiska problem. I kombination med *kaskader* (se nedan) kan self-serving bias temporärt skapa stora avstånd mellan den politik som förs och den politik som väljarna önskar (Kuran, 1997). I de flesta demokratiska länder finns frågor där det finns en djup klyfta mellan majoriteten av väljarna och majoriteten av de folkvalda. Om det politiska systemet varit fullt konkurrensutsatt hade man kunnat vänta sig att om ett parti inte stod för väljarnas åsikter skulle det

dyka upp nya som i övrigt hade samma program som det existerande, men vilkas uppfattning i den aktuella frågan var i samklang med väljarnas.

Så fungerar det emellertid inte. Politikerna har skapat inträdeshinder i form av reglering av privat partifinansiering, trösklar för representation i valda församlingar (exempelvis fyraprocentsspärren till Sveriges riksdag) och offentligt partistöd. Även med dessa hinder för nykomlingar på plats skulle man kunna tro att det inte skulle finnas några systematiska åsiktskillnader mellan väljare och valda, men om vi utgår från kaskadteori och förekomst av self-serving bias kan vi förklara hur dessa uppkommer och reproduceras. Politikerna kan helt enkelt tro att väljarna delar deras åsikter, eftersom politikerna ju uppriktigt anser att de själva har rätt i sak.

Att den egna sidan har rätt är något som kan gälla även när det är slumpen som avgjort vilken sida man tillhör. Babcock och Loewenstein (1997) lät genomföra ett experiment där testpersonerna fick i uppgift att gissa utgången av en rättegång. De som fick i uppgift att analysera rättegången utifrån den kändes perspektiv gav ett svar, de som gjorde det utifrån den svarandes ett annat, trots att samtliga fått samma information. Det förefaller som att deltagarna i experimentet agerade som om den sida de tillhörde hade rätt, trots att någon annan valt denna sida åt dem.

Hos politiker kan man notera samma beteende. När politiker upptäcker att väljarna inte delar deras åsikter menar de ibland att väljarna skulle vara styrda av falskt medvetande eller osynliga strukturer. Här är politikernas avsikt inte att tvinga på medborgarna en impopulär politik; de är i stället styrda av en genuin övertygelse om att de genomför folkviljan. Payne (1991) skriver:

Everyone wants to have a high opinion of himself [...] When the congressman comes to Washington, he is surrounded by beneficiaries and claimants who are pleading for his 'help'. He is strongly invited to accept the role of philanthropist, strongly encouraged to believe that he has assisted people and left the country better off by funding government programs [...] This high self-opinion would be directly threatened if the donor of the funds [that is, the taxpayers] were brought into the picture. As soon as one recognizes that in order to help some people you have to hurt others, much of the glow goes out of being a congressman. For this reason, congressmen are reluctant to face the opportunity-cost issue. (Payne, 1991, s 53)

Dessa politiska processer kan förklaras med kaskader (Bikhchandani, Hirsh-

leifer & Welch, 1992). Om alla omkring dig delar din uppfattning är det rationellt av dig att anta att denna uppfattning – och den analys av verkligheten den bygger på – är korrekt. Att då lägga tid och resurser på att samla in och utvärdera ny information som skulle kunna kullkasta denna uppfattning är därför irrationellt, eftersom sannolikheten är hög att man endast skulle bekräfta sin aktuella uppfattning genom ytterligare informationsinsamling.

Effekten av sådana kaskader kan förstärkas då avståndet mellan väljare och valda är stort. Om de politiska församlingarna är små och decentraliserade kommer de valda ofta att möta sina väljare i på stan, i butiker eller på sociala tillställningar, vilket gör det möjligt för dem att få direkt återkoppling på förslag och diskutera aktuella politiska frågor med väljarna. Vad som är mer betydelsefullt är dock att de kommer att träffa de människor som påverkas av deras beslut. Myrdal (1982) lyfter fram detta fenomen från den tid han var borgmästare i Mariefred, då i relation till medborgarna:

Om myndighetsutövningen i övrigt gäller det, att småskaligheten innebar att vi oavbrutet träffades: på gatorna, i hemmen och på stadshuskällaren. Detta medförde gemenskapsintresse för vad jag företog mig och grannskapskontroll. (Myrdal, 1982, s 86)

Enligt denna teori skulle politiken oftare vara på tvärs med väljarnas uppfattningar i ett centraliserat politiskt system med en liten politisk klass än i ett mer decentraliserat system (Mueller, 2003).

Hur den politiska processen fungerar på ett personligt plan kan även det få betydande effekter.⁹ Kostnaden för att gå emot ett förslag som stöds av de andra politikerna i församlingen kan vara större för den enskilde politikern än att gå emot ett förslag som stöds av dem som röstat in politikern i fråga (men som vederbörande aldrig träffat). En politiker som sitter i en nämnd för ett mindre parti som Kristdemokraterna kommer att dricka kaffe med nämndledamoten från Vänsterpartiet varje vecka men kommer kanske sällan eller aldrig att träffa någon som röstat på Kristdemokraterna i kommunen. Det innebär att det kan vara socialt mer påfrestande att komma i konflikt med vänsterpartisten än med (de osynliga) väljarna. Detta fenomen kan kallas *närhetseffekt* (Lakomaa, 2008).

Denna utveckling, d v s att politikerna riskerar att bry sig mer om va-

⁹ Jfr Kilham & Mann (1974) och Latané & Wolf (1981).

randra än om sina väljare, kan kontrasteras mot hur det ser ut där mycket decentraliserade beslutsprocesser har bevarats. I den schweiziska kantonen Appenzell träffas fortfarande medborgarna på torget för att fatta politiska beslut, vilket medfört en del intressanta resultat. Exempelvis har skatterna inte höjts annat än marginellt de senaste 100 åren. Det har också medfört ett mycket begränsat socialt skyddsnät. En slutsats man kan dra av detta är att det kan vara svårare att införa skatter om de som ska komma att betala skatterna står bredvid när beslutet fattas. Närhetseffekten slår här åt andra hållet och verkar återhållande på politisk expansion.¹⁰ Här måste kostnaden för beslutet läggas till kostnaden för politiken. Är kostnaden för att ändra sig hög minskar sannolikheten för att så ska ske.

Detta är också mekanismen bakom vallöften. Genom att utfärda vallöften gör politikerna det möjligt för väljarna att utvärdera dem. När en politiker utfärdar ett löfte är det en inbjudan till väljarna att rösta på någon annan om det inte uppfylls. Det skapar på så sätt trovärdighet. Det innebär också att vallöften är mer trovärdiga ju mer konkreta de är, eftersom konkretion gör det lättare att utvärdera dem. En politiker som lovar att förbättra kollektivtrafiken kommer därför att uppfattas som mindre trovärdig än en som lovar att öppna en ny busslinje mellan exempelvis Ekholmen och Vreta kyrka.

I det första fallet kommer politikern att hävda att varje förändring (vare sig de rör sig om tidtabellsändringar eller omlagda linjer) som denne låtit genomföra är en förbättring, även om väljarna inte håller med, medan det i det andra fallet är lätt att kontrollera om det nu går att åka buss mellan Ekholmen och Vreta kyrka. Går det ingen buss har politiken inte levererat. Forskningen visar också att politiker ofta håller sina löften (Pétry & Collette, 2009; Strömberg, 2004). I normalfallet kan den som analyserar politik därför utgå från att valda politiker kommer att försöka driva den politik de gått till val på.¹¹

¹⁰ Här antas att de flesta kan antas rösta emot skatter som de själva skulle behöva betala.

¹¹ Det finns också exempel på stora frågor som aldrig funnits med i politiska program. FRA-lagen var ett exempel där riksdagsmajoriteten dels intog en position som många medborgare var emot, dels aldrig tog upp frågan före valet (även om den debatterades både före och efter riksdagsvalet 2006).

Spårberoenden i politiken

Ett av de mest använda begreppen inom ekonomisk analys är *spårberoende* (David, 1985, 2007; Pierson, 2000). Spårberoende innebär att kostnaden för beslutsalternativ i dag beror på tidigare fattade beslut. Om man etablerar en standard kan det bli det dyrt att senare byta till utrustning som inte följer denna standard. Även idéer kan påverkas av spårberoende. För en person som lagt ner mycket tid och energi på att förfäktat en viss idé – religiös, politisk, eller kanske vilket fotbollslag som är bäst – är det svårt att byta åsikt. Detta kan ses som analogt med de *besittningseffekter* som beskrivits av Kahneman, Knetsch och Thaler (1990, 1991).

Det kan även handla om en exitkostnad. Att byta åsikt kan leda till förluster i trovärdighet och prestige. Detta kan förklara att människor inte byter parti oftare än de gör. För att byta parti krävs att man medger för sig själv att det man senast röstade på var fel, vilket innebär att man ifrågasätter sitt eget omdöme. Det kan också förstärka de tidigare beskrivna tröghetstendenserna.

Myrdal (1982) konstaterade även att förändringar av politiska institutioner, t ex kommunreformer, kan skapa spårberoenden.

Sociala utvecklingar är vanligen inte enkelt reversibla [...] Frågor om skatter och skulder är lika svåra som i varje skilsmässa. Stora byggnadskomplex har ofta byggts för kommunernas förvaltningsorgan, vanligen i centralorten. Vid en kommunklyvning blev de för stora för den del av kommunen, som inneslöt den tidigare centralorten, och för obehägnat belägna för den andra. (Myrdal, 1981, s 89)

De anpassningar som skett till tidigare fattade beslut gör en återgång till den föregående ordningen alltför kostsam för att komma i fråga, även om den skulle bedömas som önskvärd. Man kan anta att människor fungerar likadant. När ett politiskt program blivit infört (oavsett om det handlar om en skatteregel eller ett bidrag) kommer de som omfattas av programmet snabbt att anpassa sig till den nya situationen, t ex en skatteregel som gör en viss typ av företag möjliga. Den som vill ändra tillbaka kommer därför att möta motstånd från dem som anpassat sig till (och gjort sig beroende av) det existerande systemet.

Bostadssubventioner och ränteavdrag fick familjer att köpa hus i större utsträckning än de annars skulle ha gjort (Borg, 2004). En förändring av bostadspolitikerna skulle därför sannolikt mötas av motstånd från dessa grupper och politikerna skulle riskera att förlora röster på att förändra systemet. Röstförlusten i att ta bort något är större än röstvinsten i att lova något nytt. Därför måste man ofta överkompensera väljare för att de ska acceptera förändringar (Lakomaa, 2008). Överkompensationen leder i sin tur till ökade offentliga utgifter.

Spårberoenden kan även vara av icke-monetärt slag. Den som investerat intellektuellt kapital i att försvara en viss politisk position kan uppfattas som tvungen att hålla fast vid den. Därför kan man se att organisatoriska förändringar ofta föregås av byte av beslutfattare. Ett exempel är att i princip alla ålderdomshem lades ned efter ädelreformen. Detta berodde inte på någon nyfunnen insikt om att den boendeformen inte var ändamålsenlig – tvärtom hade kritiken varit omfattande under lång tid – utan på att det (sannolikt) var svårt för dem som administrerade verksamheten att medge att vad de tidigare gjort varit fel. Någon sådan bindning till tidigare politik hade emellertid inte de kommunpolitiker som tog över efter landstingspolitikerna. Detta kan inte heller förklaras med partipolitik. Ålderdomshemmens försvinnande hade inget med politiska majoriteter att göra (Lakomaa, 2008).

Samma fenomen kan kanske också förklara svårigheterna med att reformera det svenska pensionssystemet. I detta fall berodde den bristande reformviljan inte på att man inte såg att det befintliga ATP-systemet var ekonomiskt ohållbart på sikt – om detta fanns det en bred politisk enighet sedan decennier – utan om att frågan var partipolitiskt känslig eftersom systemet beskrivits som ”välfärdsstatens krona” (Lundberg, 2003). För att kunna genomföra reformen var det därför nödvändigt att formulera det som en mindre förändring av systemet, trots att de förändringar som gjordes genom pensionsöverenskommelsen 1994 förändrade systemets principer och funktionssätt i grunden. Samtidigt var det nödvändigt att låta förändringarna slå igenom gradvis över lång tid (Borg, 2004). I praktiken blev det så att de som var gamla nog att ha varit med och röstat om ATP-systemets införande fick stanna i det systemet med garanterade pensioner, medan de som var yngre inlemmades i det nya (Borg, 2004).

Även inom välfärdspolitiken bidrar insikter från beteendekonomin till att förbättra *public choice*-analyser. Medan *public choice* ofta fokuserar på utbudsfaktorer, t ex när politiker och tjänstemän skapar välfärdsprogram för att skaffa sig själva makt och pengar och väljare i olika grad anses bli manipulerade att stöda sådant de egentligen inte vill ha, kan beteendekonomin lägga efterfrågefaktorer till analysen.

Experiment har visat att vi ofta överskattar risken för att drabbas av mycket ovanliga händelser (Tversky & Kahneman, 1971). En förklaring till att väljarna efterfrågar välfärdstjänster – och ett åtföljande högt skatteuttag – utöver vad som i strikt ekonomisk mening gynnar dem kan vara att de underskattar sannolikheten för att de ska lyckas i livet och överskattar sannolikheten att de hamnar på samhällets botten, d v s efterfrågan är rimlig med hänsyn till den uppskattade risken för att behöva nyttja tjänsterna. Detta kan leda till en expanderande välfärdsstat. Samtidigt kan de som gör en annan riskvärdering bli motståndare till denna.

Hur man bedömer dessa risker kan vara relaterat till historiska och institutionella faktorer – något som även kan bidra till att förklara de stora skillnader i välfärdspolitik som kan observeras mellan länder (Alesina et al., 2001). De små talens lag (d v s att vi tenderar att överskatta sannolikheten för väldigt ovanliga händelser) kan här ge diametralt olika effekt på politiken beroende på den institutionella kontexten.

Den som tror att sannolikheten för att omkomma i en flygolycka eller av biverkningarna från ett läkemedel är hög kommer att vara beredd att gå långt för att undvika dessa risker. På individuell nivå kan det handla om att åka bil eller båt i stället för att flyga eller avstå från ett läkemedel som kunnat bota ens sjukdom. För individen innebär det stora kostnader. Som väljare däremot är det mycket billigare att agera utifrån sådana riskkalkyler i valbåset. Val får därmed som effekt att väljare kan stimuleras att rösta för sådant som har små individuella kostnader men betydande negativa samhällseffekter (Olson, 1971; Weingast, Shepsle & Johnsen, 1981).

Referenspunkter, förlustaversion och spärrehjulseffekter

Att politiker som vill vinna val bör undvika att föreslå stora förändringar annat än under väldigt speciella omständigheter är ett okontroversiellt påstående.¹² Genom små stegvisa förändringar kan man i stället som politiker flytta samhället i den riktning man önskar utan att behöva möta så mycket opposition. När en skattebas eller ett bidrag väl är etablerat kommer det att tas för givet och bli en närmast evig konstant i det politiska spelet. Detta är i linje med vad teorierna om *status quo*-effekter predicerar, men dessa säger inget om hur politiken kommer att se ut eller om riktningen.

Ett näraliggande fenomen är vad som kan kallas för *spärrehjulseffekter*. Sådana gör riktningen på politiska beslut viktigare än dess omfattning, eftersom det är mycket enklare att införa en reglering, subsidie, skatt eller tull än att avskaffa dem när de införts. Denna effekt kan väntas leda till att den politiska domänen ständigt expanderar, då den existerande lagstiftningen tas för given. Politiker kommer därför att fungera som ett spärrehjul som bara kan gå i en riktning. De politiska striderna kommer nästan för alltid att utkämpas mellan dem som vill införa nya regleringar och dem som vill bevara status quo (Kingdon, 1995). Att två ändringsförslag åt olika håll står mot rådande ordning är däremot ovanligt.

Politiker tänker själva uttryckligen i dessa termer. En ideologisk skolbildning, fabianism eller reformsocialism, som fått en stark ställning inom socialdemokratin, bygger exempelvis i princip på dessa idéer (även om koncepten kommit att få en plats i forskningen först på senare år). I en intervju med dåvarande socialdemokratiska statsministern Göran Persson sammanfattar journalisten Peter Bratt denna idé:

Det är stor skillnad på att betala mer av vad man redan har och att få litet mindre av vad man ännu inte har fått. Det är ju så det har gått till ända sedan kriget. Från 1950 till 2002 ökade den privata konsumtionen med 127 procent. Under samma tid ökade den offentliga konsumtionen (i huvudsak välfärden) med 274 procent.

12 Higgs (1989) lyfter samtidigt fram att speciella omständigheter, som krig, också medfört stora samhällsförändringar. Sambandet blir emellertid mindre tydligt om man som Kingdon (1995) skiljer på agendor och policyer.

Tillväxten räckte till båda sakerna. Under perioden ökade skattetrycket, eller skattekvoten, det vill säga andelen av BNP som gick till skatt, från 20,5 till 51,8 procent.¹³

Här hänvisas indirekt till förlustaversion (Kahneman & Tversky, 1979) och till hur väljare är villiga att avstå en del av välbefindandet i skatt om de ändå kan se reallönen stiga. Lakomaa (2008) har testat detta empiriskt och funnit att väljare inte bestraffar politiker som höjer skatten, så länge väljarna efter skatt inte får mindre i plånboken än föregående år.

Public choice-förklaringen till spärhjulseffekterna är att varje gång de skapar en ny lag, subvention, bidrag eller annan reglering skapar de samtidigt en intressegrupp av personer som tjänar på att den blir kvar, ibland en grupp medborgare men oftare politiker och tjänstemän som tjänar på den förda politiken. T ex behöver en ny reglering följas upp av en eller flera tjänstemän – personer som skulle bli av med sina jobb eller arbetsuppgifter om den avskaffades – och som därmed har incitament att försöka se till att regleringen behålls. Som Olson (1971) har påpekat har små, välorganiserade grupper ofta fördelar över stora men oorganiserade när det gäller att påverka politiken. Det gör det mycket svårare att avskaffa införda regleringar än att införa nya.

Lägger man insikterna från beteendekonomi till detta kommer man när det gäller spärhjulseffekter även att kunna komplettera med förklaringar som rör efterfrågesidan, dvs från medborgarna snarare än från den politiska sfären.

Som nämnts ovan fattas politiska beslut inte i ett vacuum, utan det bygger på vad som beslutats tidigare. Därmed blir riktningen klar och den politiker som håller sig till den inkrementella metoden kommer inte heller att behöva övertyga väljarna om målen för politiken – de kommer att ses som givna (Kingdon, 1995). När ett politiskt program etablerats kommer det sällan att utmanas i grunden, även om det var föremål för omfattande kontrovers före införandet.

Ett exempel på hur snabbt en sådan process kan gå är Högerpartiets snabba, men tysta, accepterande av ATP-systemet (Borg, 2004; Edebalk, 1996; Molin, 1965). Trots att partiet så sent som 1959 var en stark motståndare

13 Peter Bratt i "Persson vill rädda välfärden med höjda skatter", Dagens Nyheter 2004-04-09.

till ett obligatoriskt statligt system för tjänstepensioner föreslog man redan i valplattformen inför valet 1962 att systemet skulle utökas.¹⁴

Samtidigt som införd politik snabbt kan bli accepterad kan själva införandet ta lång tid. Borg (2004) visar t ex att pensionsreformbeslutet 1994 föregicks av 10 år av utredande och 1913 års införande av folkpensioner av 36 års utredande och politiskt manövrerande. Lakomaa (2008) har visat att beslutsprocessen kan ta lång tid även när det finns en tydlig majoritet för något. Trots att det sannolikt fanns en riksdagsmajoritet för kommunalisering av skolan ända från 1971 kom det att dröja till 1992 innan skolan kommunaliserades.

Inkrementalism kan även användas av den som vill manipulera den politiska processen (och dess utfall). Människor är ofta ovilliga till stora förändringar. När besluten sker stegvis är det också svårare att på förhand se vad slutresultatet kommer att bli. Av dessa båda skäl kommer förespråkare av omvälvande samhällsförändringar ofta att förorda att man inför sådana i flera steg, lite i taget. När ett system väl är infört kan det expanderas, nya grupper inkluderas och kraven ändras. Tricket är att få en fot i dörren (Cialdini, 1993).

Ibland utnyttjar politiker flagrant detta för att få igenom sådant som annars inte varit möjligt. För politiker är det rationellt att underdriva kostnaderna och överdriva nyttorna för att få igenom sina projekt. Flyvberg (2009) påpekar att de inblandade har skäl att presentera skeva kalkyler i politiska beslutsprocesser. Detta behöver inte vara medvetet. Optimism-bias (jfr Tversky, 1979) kan leda till samma sak. Flyvberg (2009) skriver:

An optimistic cost estimate is low and leads to cost overrun, whereas an optimistic benefit estimate is high and results in benefit shortfalls. Thus, errors of estimation do not cancel each other out. [...] the exact opposite happens – errors generally reinforce each other. (Flyvberg, 2009, s 14).

När beslutet väl är fattat är det till följd av spärrhjuls- och *sunk cost*-effekterna (Arkes & Ayton, 1999) svårt att stoppa dem även om kostnaden visar

14 Här kan man inte säga att det endast anpassade sig till väljaropinionen som den hade kommit till uttryck i folkomröstningen, eftersom den hade tre alternativ och inget av dem fick majoritet. I stället kom frågan att avgöras i riksdagen, där den socialdemokratiska linjen endast gick igenom sedan en ledamot från folkpartiet stött detta förslag i stället för partiets egna.

sig bli mycket högre än vid beslutstillfället. Detta har ibland varit explicit; exempelvis sade San Franciscos tidigare borgmästare Willie Brown:

News that the Transbay Terminal is something like \$300 million over budget should not come as a shock to anyone. We always knew the initial estimate was way under the real cost. Just like we never had a real cost for the Central Subway or the Bay Bridge or any other massive construction project. So get off it. In the world of civic projects, the first budget is really just a down payment. If people knew the real cost from the start, nothing would ever be approved. The idea is to get going. Start digging a hole and make it so big, there's no alternative to coming up with the money to fill it in. (San Francisco Chronicle 2013-06-28).

När man bedömer sannolikheten för att politiska förslag förverkligas är det vidare värt att notera att det oftare är svårare att stoppa ett förslag om status quo inte är gångbart som alternativ. Detta beror dels på att all argumentation om att vänta och se eller utreda frågan vidare är meningslös om man på förhand bestämt sig för att förändring är nödvändig. Dels kommer den som motsätter sig en förändring att avkrävas ett komplett och invändningsfritt alternativ och ofta behöva förklara både vad målet är och vilka premisser som ligger bakom.

Sammanfattning

I det här kapitlet har jag visat hur man kan använda insikter från *public choice* och beteendekonomisk forskning – och framför allt kombinationen av dessa båda teorifält – för att bättre förstå politiska beslutsprocesser. Genom att förstå dessa kan man lättare förstå när det finns risk för reglering av en verksamhet och i vilken riktning utvecklingen kan komma att röra sig. Förståelse för mekanismerna bakom politiska beslut kan även göra det enklare att påverka beslut och att bedöma vilka beslut som är möjliga att påverka. Ett beslut som är resultatet av en tydlig efterfrågan från väljare kan vara svårare att ändra än ett som varit resultatet av att man rullat på i gamla hjulspår.

Goda politiska riskbedömningar kan även ge direkta ekonomiska fördelar för företag i exempelvis etableringsfrågor eller vid produktutveckling – den

som på förväg kan se att sannolikheten att få tillstånd att expandera en verksamhet eller få en ny produkt godkänd är obefintlig tjänar på att avstå från att fortsätta med den och investerar istället i något annat.

I kapitlet har jag lyft fram några effekter från beteendekonomin som särskilt kan komma att påverka politikens riktning och utveckling:

- Förlustaversion och status quo-effekter (Kahneman et al., 1991), d v s att förändring är viktigare än nivå. Resultat: Spårberoende och spärrehjulseffekter.
- Besittningseffekter (Kahneman et al., 1990; Knetsch, 1989; Knetsch & Sinden, 1984). Resultat: Spårberoenden och spärrehjulseffekter både när det gäller politiska beslut och idéer.
- Uppskattade sannolikheter – snarare än faktiska – styr agerande (Rabin, 1998) och de små talens lag (Slovic, 2000; Tversky & Kahneman, 1971). Resultat: Över- eller underskattning av sannolikheten för att behöva nyttja välfärdssystem.
- Kaskader (Bikhchandani et al., 1992; Kuran & Sunstein, 1999), d v s att vi tenderar att göra som andra gjort tidigare i stället för att samla in ny information, samt närhetseffekt, alltså känslighet för hur de som man interagerar med reagerar när man fattar beslut (Kilham & Mann, 1974; Lakomaa, 2008; Latané & Wolf, 1981). Resultat: Spårberoende och åsiktsskillnader mellan väljare och valda.
- Self-serving bias (Babcock & Loewenstein, 1997), d v s överskattning av riktigheten av den egna uppfattningen. Resultat: Hybris. Åsiktsskillnader mellan väljare och valda.

Jag visar också att man utifrån dessa teorier kan anta att det i många fall är lättare att införa nya regleringar än att avskaffa existerande sådana och att detta kan skapa en tendens för den politiska domänen att växa över tid.

Detta gör det samtidigt mer angeläget för företag att förstå och bedöma politisk risk (risk för reglering av verksamheten).

Referenser

- Alesina, A., Glaeser, E. & Sacerdote, B. (2001). *Why doesn't the US have a European-style welfare system?*
- Arkes, H. R. & Ayton, P. (1999). The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals? *Psychological bulletin*, 125(5), 591.
- Babcock, L. & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases. *The Journal of Economic Perspectives*, 109-126.
- Becker, G. S. & Mulligan, C. B. (1999). Is Voting Rational or Instrumental? *Unpublished manuscript. Chicago: University of Chicago, Department of Economics.*
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. *Journal of Political Economy*, 992-1026.
- Borg, P. (2004). *Systemskifte : en studie av tröghet vid fyra brytpunkter inom svensk välfärds-politik*. Stockholm: Ekonomisk-historiska institutionen, Univ. :.
- Buchanan, J. M. & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent : logical foundations of constitutional democracy*. Ann Arbor, Mich.: Univ. of Michigan Press.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G. & Rabin, M. (2011). *Advances in behavioral economics*: Princeton University Press.
- Caplan, B. (2011). *The myth of the rational voter: Why democracies choose bad policies*: Princeton University Press.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence – Science and Practice*, 3rd ed. New York: Harper Collins College Publishers.
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 332-337.
- David, P. A. (2007). Path dependence: a foundational concept for historical social science. *Cliometrica*, 1(2), 91-114.
- Dawkins, R. (2006). *The selfish gene*: Oxford university press.
- De Mesquita, B. B. (2010). *The Predictioneer's Game: Using the logic of brazen self-interest to see and shape the future*: Random House Incorporated.

- Downs, A. (1957). An economic theory of political action in a democracy. *The journal of political economy*, 135-150.
- Edebalk, P. G. (1996). *Välfärdsstaten träder fram: svensk socialförsäkring 1884-1955*: Arkiv.
- Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. *Oxford Review of Economic Policy*, 25(3), 344-367.
- Folke, O., Persson, T. & Rickne, J. (2014). Preferential voting, accountability and promotions into political power: Evidence from Sweden.
- Galbraith, J. K. & Crook, A. (1958). *The affluent society* (Vol. 534): Houghton Mifflin Boston.
- Higgs, R. (1989). *Crisis and Leviathan: Critical episodes in the growth of American government*: Oxford University Press.
- Kahneman, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 296-312.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *The journal of political economy*, 98(6), 1325-1348.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
- Kilham, W. & Mann, L. (1974). Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(5), 696-702.
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Knetsch, J. L. (1989). The endowment effect and evidence of nonreversible indifference curves. *The American Economic Review*, 1277-1284.
- Knetsch, J. L. & Sinden, J. A. (1984). Willingness to pay and compensation demanded: Experimental evidence of an unexpected disparity in measures of value. *The Quarterly Journal of Economics*, 507-521.
- Kuran, T. (1997). *Private truths, public lies: The social consequences of preference falsification*: Harvard University Press.
- Kuran, T. & Sunstein, C. R. (1999). Availability cascades and risk regulation. *Stanford Law Review*, 683-768.

- Lakomaa, E. (2008). *The economic psychology of the welfare state*. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI).
- Latané, B. & Wolf, S. (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review*, 88(5), 438.
- Loewenstein, G. & Prelec, D. (1992). Anomalies in intertemporal choice: Evidence and an interpretation. *The Quarterly Journal of Economics*, 573-597.
- Lundberg, U. (2003). *Juvelen i kronan: Socialdemokraterna och den allmänna pensionen*: Hjalmarson & Högborg.
- Molin, B. (1965). Tjänstepensionsfrågan: En studie i svensk partipolitik.
- Mueller, D. C. (2003). *Public choice III*. New York: Cambridge University Press.
- Myrdal, G. (1982). *Hur styrs landet?* Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Niskanen, W. A. (1974). *Bureaucracy and representative government*: Transaction Publishers.
- North, D. C. (2005). Institutions and the process of economic change. *Management International*, 9(3), 1-7.
- Olson, M. (1971). *The logic of collective action : public goods and the theory of groups*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Payne, J. L. (1991). *The culture of spending: Why Congress lives beyond our means*: Ics Pr.
- Peltzman, S. (1976). Toward a more general theory of regulation: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Pétry, F. & Collette, B. (2009). Measuring how political parties keep their promises: a positive perspective from political science *Do They Walk Like They Talk?* (pp. 65-80): Springer.
- Pierson, P. (1997). *Path dependency, increasing returns, and the study of politics*.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Rabin, M. (1998). Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 11-46.
- Rabin, M. & Thaler, R. H. (2001). Anomalies: Risk Aversion. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 219-232.
- Sanandaji, T. & Wallace, B. (2011). Fiscal Illusion and Fiscal Obfuscation. *Independent review*, 16(2).
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161-176.
- Slovic, P. E. (2000). *The perception of risk*: Earthscan publications.
- Stigler, G. J. (1971). The theory of economic regulation. *The Bell journal of economics and management science*, 3-21.

- Strömberg, D. (2004). Mass media competition, political competition, and public policy. *The review of economic studies*, 71(1), 265-284.
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.
- Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214.
- Thaler, R. (1988). Anomalies: The Winner's Curse. *The Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 191-202.
- Tuchman, B. W. (1962). *The guns of August*: Ballantine Books.
- Tullock, G., Seldon, A. & Brady, G. L. (2000). *Government: Whose Obedient Servant?: a Primer in Public Choice*: Institute of Economic Affairs London.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological bulletin*, 76(2), 105.
- Wahlund, R. (1994). Psykologi och etik. I L. Bergkvist, R. Wahlund och K.-E. Wärneryd, *Etik och Finanser*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wahlund, R. (1996). Att fatta beslut under osäkerhet och risk. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Veblen, T. (1899). The theory of the leisure class. *New York: The New American Library*.
- Weingast, B. R., Shepsle, K. A. & Johnsen, C. (1981). The political economy of benefits and costs: A neoclassical approach to distributive politics. *The journal of political economy*, 642-664.

Strategier för att möta risk och osäkerhet¹

RICHARD FRIBERG

Introduktion

Alea iacta est – tärningen är kastad. Detta är enligt legenden de bevingade ord som Julius Caesar yttrade då han korsade Rubicon år 49 före vår tideräkning.² För en romersk befälhavare var det lika med statskupsförsök att marschera in i det egentliga Rom i spetsen för sina trupper, och det står klart att beslutet omgärdades av en enorm osäkerhet – i värsta fall skulle handlingen sluta i död och förödmjukelse för Caesar och hans män. Orden sätter fingret på en fråga som är fundamental för rationellt beslutsfattande under risk och osäkerhet: I vilken utsträckning kan vi använda teorier och statistiska resultat baserade på situationer där vi kan göra upprepade experiment under liknande betingelser (som att kasta tärning) till situationer där vi inte kan förlita oss på tidigare historik och kanske inte ens kan överblicka möjliga förhållanden (som att störta den romerska republiken)? I modern terminologi skulle vi kalla det första för risk och det andra för osäkerhet. I detta kapitel presenteras en översikt över ett sätt att kan länka den strategi som ett företag väljer till risk och osäkerhet.

För att ta ett lite mer prosaiskt exempel, betrakta för ett ögonblick situationen för ett flygbolag. Vissa risker beror på variabla priser som påverkar intäkter eller kostnader, t ex växelkurser eller priset på flygbränsle. För

¹ Denna uppsats kan ses som en populärvetenskaplig sammanfattning av Friberg (2015a). En delvis snarlik sammanfattning på engelska återfinns som Friberg (2015b).

² Gräver man lite i källorna så går meningarna isär både om huruvida han uttalade detta på grekiska eller latin och om den exakta ordalydelsen. För den som vuxit upp med *Asterix* är det dock *Alea iacta est* som gäller.

sådana risker är det vanligt att använda statistiska metoder. Andra faktorer som påverkar vinster beror på strategisk interaktion med konkurrenter eller reglerare eller på förhållanden mellan anställda och företag, såsom i skrivande stund illustrerats av en strejk på Norwegian. Sådana faktorer är betydligt svårare att analysera och förutsäga med hjälp av statistiska metoder. Ytterligare faktorer kanske inte ens har funnits med som möjliga scenarier för många beslutsfattare, som askmolnet från Eyjafjallajökull som stängde ner flygtrafiken över stora delar av Europa 2010 eller som när Malaysian Airlines under kort tid under 2014 drabbades först av att MH-370 försvann på sin väg till Beijing och sedan av att ett annat av deras plan sköts ner över Ukraina. Bör ett företag använda finansiella instrument som optioner och terminer för att säkra exponeringar? Bör det ta kostnader för att bygga en flexiblare organisation? Bör det låta produktutbud och prissättning påverkas? Bör det diversifiera för att minska risker?

Det svar man får på sådana frågor beror i betydande grad på vem man frågar. Talesättet att ”för den som har en hammare ser alla problem ut som en spik” är i högsta grad relevant då det gäller hantering av risk och osäkerhet. De som jobbar med reala optioner tenderar att se reala optioner överallt; de som specialiserat sig på finansiell riskhantering tenderar att se det som den naturliga analysramen. Vart och ett av dessa och många andra synsätt är förknippade med verktygslådor och teorier som kan vara komplexa och svåra att ta till sig för beslutsfattare som har begränsat med tid. Den del av managementlitteraturen som man köper på Arlanda eller Heathrow är måhända lättare att smälta, men hur ser man till att omsätta dessa spridda skurar av insikter i praktiken? Därutöver har Nassim Nicholas Taleb haft ett betydande genomslag med sina idéer om olika händelser som ”svarta svanar” och argument för att riskhantering ofta gör mer skada än nytta (Taleb, 2007, 2012).

I vår analys kommer vi att ta företagets grundläggande strategi som given; det finns en syn på företagets roll som att ”vi är ett lågprisbolag verksamt på den europeiska marknaden” eller ”vi är ett ledande forskningsbaserat företag inom cancermedicin”. Den fråga vi ställer oss är om, och i så fall hur, risk och osäkerhet bör påverka företagets strategi. För att utreda denna fråga kommer vi att gå fram i flera steg, och vi börjar med att klargöra vad vi

menar med begreppen risk och osäkerhet. Vår användning av dessa termer härrör från Frank Knight, som i sin bok från 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, definierade risk som slumpmässighet som kan beskrivas med sannolikhetsfördelningar och osäkerhet som slumpmässighet som inte låter sig beskrivas på detta rättframma sätt.

Vi betraktar sedan risk och osäkerhet i olika typsituationer och beskriver dem med hjälp av en matris. På detta fundament bygger vi sedan vidare och ställer frågan: Varför skulle ett företag låta risk och osäkerhet påverka dess beslut? En enkel tolkning av grundläggande resultat i finansiell ekonomi skulle leda till ståndpunkten att det är bättre att låta kassaflöden vara riskfyllda och överlåta det till ägarna att fundera på sin riskprofil. Om ägarna kan handla fritt så kan de väl skapa en portfölj av tillgångar som bäst speglar deras riskaptit? Vad är poängen för ett företag med att söka minska risken i detta fall? Vi kommer i analysen att vara tydliga med när det är relevant att låta risk och osäkerhet påverka strategier – i korthet gäller detta situationer då företagets förväntade värde ökar som ett resultat av att risk och osäkerhet tillåts påverka beslut. Vi kommer också att betona att medan många riskfaktorer delvis kan säkras med hjälp av finansiella instrument så är det ofta svårt att göra detsamma för osäkerhet. Slutligen presenteras fyra stiliserade strategier för att hantera risk och osäkerhet och deras föreslagna användning länkas till olika situationer.

Presentationen använder sig måhända av fler figurer och färre exempel än vad som är vanligt i populärvetenskapliga sammanhang – det är inte för inte som jag undervisar i mikroekonomi! Den är ändå rättfram, och ambitionen är att läsaren ska avsluta läsningen med känslan av att ha tillägnat sig ett antal redskap som kan användas för att analysera val under risk och osäkerhet. En del kanske är nytt för en praktikerpublik, men mycket tror jag handlar mer om att städa upp och knyta ihop lösa trådar. Min bild skulle vara att det ramverk vi presenterar speglar sättet jag tror att många intuitivt resonerar på, men där kopplingen till övergripande motivationer är skakig. Ramverket kan hjälpa till att ställa strategier på en fastare grund. Mycket av det som sägs kan ses som en sammanfattning av det som sägs i Friberg (2015a): *Managing risk and uncertainty: A strategic approach*. Mycket av det som utvecklas i diskussionen nedan använder sig av standardmässiga

verktyg från nationalekonomi och finansiell ekonomi; det som är nytt gäller att vi drar ut implikationerna av distinktionen mellan risk och osäkerhet för ett företags strategival.³

Risk eller osäkerhet?

Låt oss använda följande tre möjliga investeringssituationer för att illustrera begreppen risk och osäkerhet:

1. Att satsa ett visst belopp på roulette i Monte Carlos casino.
2. Att satsa på att priset på olja kommer ligga på en viss nivå om en månad
3. Att ställa sig i Christopher Columbus skor och betrakta projektet att segla västerut för att hitta en ny sjöväg till Asien.

Alla tre situationerna kräver att någon form av beslut fattas innan vi vet utfallet av olika slumpmässiga faktorer som kommer att påverka avkastningen för olika former av beslut. För att diskutera hur de tre situationerna skiljer sig åt är det användbart med lite terminologi. Låt oss använda det som blivit standard inom ekonomi och som formaliserades av L.J. Savage i *The Foundations of Statistics* (1954). Först och främst behöver vi beskriva möjliga tillstånd så som att kulan landade på svart eller att priset på olja är 58 dollar fatet. Vi använder "state of the world", "state" eller på svenska *tillstånd* för att beskriva detta.

De olika investeringssituationerna skiljer sig helt klart åt när det gäller hur lätt det är att beskriva olika möjliga tillstånd. I roulettfalet är det typiskt sett lätt; tillståndet kan vanligtvis beskrivas genom att ange vilken siffra kulan landade på. När det gäller oljepriset kan det drivas av en uppsjö olika faktorer som påverkar utbud eller efterfrågan – från exploderande oljeriggar, nya fyndigheter eller politisk oro i olika områden. Dessa tillstånd kan vara svåra

3 Se Friberg (2015a) för en djupare diskussion av förhållandet till tidigare litteratur. På senare år har en hel del teoretiskt arbete inom framför allt finansiell ekonomi studerat ett begrepp som är närbesläktat med osäkerhet, *ambiguity aversion* eller tvetydighetsaversion. Fokus inom denna forskning skiljer sig emellertid avsevärt från detta kapitel; se till exempel Epstein och Schneider (2010) för en översikt.

att beskriva på förhand, men oljepriset i sig är lätt att beskriva; det ges av en siffra i dollar. Det sista fallet, att på förhand beskriva olika tillstånd som var relevanta för den tänkta sjöresan till Asien, lär ha varit en utmaning för Columbus. Inte ens när han kom till Karibien var han ju klar över sakernas tillstånd, och det tog ytterligare resor innan man förstod att man inte var i Indien.

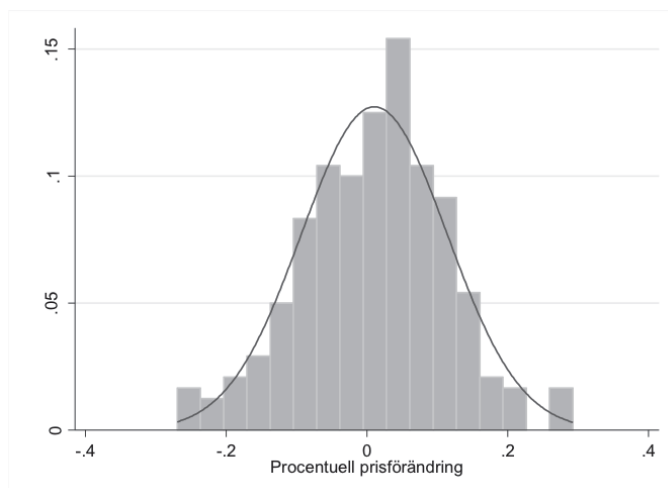
Då det rör investeringar i näringslivet är det likaledes svårt i många fall att beskriva möjliga tillstånd i förväg. En svårighet gäller antalet möjligheter – deras antal kan lätt bli astronomiskt. Därutöver är en del tillstånd svåra att föreställa sig på förhand. En helt ny teknologi som tränger ut ditt företag från marknaden, ett askmoln eller en konkurrents strategi som helt överraskar dig. Det är i dessa sammanhang vanligt att citera den före detta amerikanska försvarsministern Donald Rumsfeld: "There are known knowns; there are things we know that we know. There are known unknowns; that is to say, there are things that we now know we don't know. But there are also unknown unknowns; there are things we do not know we don't know". Det senare, "okända okändheter", sätter fingret på vår förmåga att i förväg beskriva möjliga tillstånd i en värld där det finns osäkerhet.

I Savages ramverk används begreppet *handlingar* för att beskriva olika möjliga val. En handling är att satsa 100 kronor på nummer 8; en annan handling är att köpa 1000 fat olja. Slutligen är vi intresserade av *utfall*, vilket beror både på handlingar och tillstånd. Ett utfall skulle till exempel vara att jag vann 3500 kronor på rouletten, ett resultat av tillståndet (kulan landade på 8) och min handling (jag satsade 100 kronor på 8).

Att ha någon uppfattning om hur troliga olika tillstånd är blir givetvis helt centralt i beslutsfattande. Vi vill välja handlingar som ger oss ett högt utfall i tillstånd som vi tror är förhållandevis troliga. Hur kan vi då tänka kring hur troliga olika tillstånd är? När det gäller roulett har vi en sannolikhetsfördelning – sannolikheten är densamma för alla nummer på ett rouletthjul i balans, och vi kan enkelt testa detta genom att göra ett godtyckligt antal experiment under samma förhållanden. På ett standardhjul kan kulan bara landa på en siffra från 1 till 36. Detta är ett fall av risk i enlighet med Knights terminologi.

När det gäller oljepriset är vi inte lika lyckligt lottade. Vi vet inte sanno-

likhetsfördelningen, men vi kan ändå använda historiska observationer och vår förståelse av hur priser sätts på marknader för att skapa oss en bild av sannolikheten för olika priser en månad framåt i tiden. Figur 1 nedan visar t ex fördelningen för den månatliga procentuella förändringen i oljepriset mellan 1995 och 2015. Vi har lagt över en normalfördelning. Om oljepriset följde en normalfördelning skulle staplarna och kurvan helt matcha varandra. Som synes är passformen inte alltför dålig, men vi ser ändå betydande skillnader – inte minst är det fler stora ökningar och stora minskningar än vad som skulle vara fallet om oljepriset följde en normalfördelning. Ett annat sätt att säga detta är att fördelningen har ”feta svansar”, något som är vanligt för tillgångspriser. Om vi använde en normalfördelning för att predicera förändringar i oljepriset skulle vi därför inte vara helt snett ute, men vi skulle underskatta stora rörelser.



Figur 1. Fördelningen för procentuella förändringar i priset på olja per fat (Brent) i amerikanska dollar, mars 1995-mars 2015. Källa: ICIS pricing, Datastream.

Hur man ska se på fördelningar i sådana här situationer är delvis en filosofisk fråga. En del skulle säga att det handlar om svarta svanar och sannolikhetsfördelningar inte är relevanta för att beskriva priser på marknad-

er. Andra skulle vara mer pragmatiska och säga att historiska mönster som kompletterats med en marknadsanalys ändå kan tjäna oss väl, inte minst om prediktioner görs med en hälsosam dos ödmjukhet. Notera att det ofta råder betydande förvirring i diskussioner kring sannolikhetsfördelningar. Normalfördelningen är lätt att räkna på och därför populär i ekonomiska modeller, t ex inom optionsprissättning. Den beskriver också vissa variabler mycket väl, t ex människors längd. Ibland ges dock skenet av att den är den enda fördelningen, vilket är missvisande.

Världen bjuder nämligen på många samband som också följer andra statistiska fördelningar. Fundera ett ögonblick på orters storlek. Om vi slumpmässigt drar ett antal svenska orter skulle vi få många småställen: Vetlanda, Arvidsjaur... och sedan rätt vad det är dra ett Stockholm eller Göteborg. Det vore som om vi i en längdfördelning skulle dra en massa folk på mellan 1.50 och 2 meter, men rätt vad det är så dök det upp någon som var ett par kilometer lång. Extrema observationer kan då dominera den samlade bilden.

Anmärkningsvärt nog kan många sådana variabler också beskrivas av stabila sannolikhetsfördelningar. Stockholm är ungefär dubbelt så stort som Göteborg, och Malmö sedan ungefär en tredjedel av Stockholms storlek. Så ser det ut i många länder, och det är ett utfall som hänger samman med att städers storlek följer en typ av fördelning som vi förknippar med namnet Zipf (efter en lingvist som fann att frekvensen med vilken ord används i engelska följer just en sådan fördelning; i boken "Moby Dick" är till exempel det vanligaste ordet "the", med ungefär dubbelt så många förekomster som det näst vanligaste, "of"). Liknande fördelningar följs av företags storlek och intäkter från filmer (se t ex Gabaix, 1999; Axtell, 2001; styck Clauset et al., 2009).

Om vi ställer oss i Columbus skor, eller i Nokias skor 2007 eller Spotifys för några år sedan, är det dock tydligt att sannolikhetsfördelningar inte räcker för att beskriva osäkerheten. Man kan få insikter och utöka repertoaren av scenarier genom att ha breda erfarenheter, men i mångt och mycket är man i en unik situation. Vi kan gissa och få fram vad vi kallar subjektiva sannolikheter (se t ex Wahlund, 1994), men i stort befinner vi oss i osäkerhetens dimma.

Vad menas med mer risk respektive mer osäkerhet?

Högre risk uttrycker vi ibland med begrepp som högre variabilitet eller som en sannolikhetsfördelning med mer massa i svansarna. Detta kan komma från mer extrema värden (som om 7, 8 eller 9 helt plötsligt vore möjliga utfall i ett tärningskast) eller högre sannolikhet för extrema värden (som en tärning som bara kunde landa på 1 och 6). Ett sätt att definiera högre risk gavs av Rothschild och Stiglitz (1970), som använde *mean preserving spread* som ett operationellt sätt att definiera högre risk. För ett givet förväntat värde har en fördelning efter en *mean preserving spread* mer vikt i svansarna men samma förväntade värde. Situationer i vilka vi har mycket risk är då framför allt sådana där vi ser potential för stora svängningar i priserna på de produkter företaget säljer eller för insatsvaror. Gruvor och shipping är två tydliga exempel.

Mer osäkerhet är svårare att definiera, men i stort sett tänker vi på situationer där olika seriösa bedömare har svårare att enas om vilka scenarier som är mer troliga, och där det dessutom är svårt att se vilka objektiva fakta man skulle kunna använda för att bringa klarhet. (Se t ex Crès et al., 2011 för en analys längs dessa banor). Stor osäkerhet skulle då prägla marknader som kännetecknas av drastiska innovationer, strategisk interaktion med få stora kunder eller få och oförutsägbara konkurrenter. I strategiska situationer beror dina val på vad du tror om hur din motspelare ser på spelet och vad denne kommer att göra – och vice versa. Även i de stiliserade fall som ekonomer studerar inom spelteori (se t ex Harrington, 2009) har vi multipla jämvikter – det vill säga vi kan inte entydigt förutsäga utfallet. I verkligheten är det typiskt sett ännu mer komplext, och det finns dessutom utrymme för rena överraskningar, vilket vi inte tillåter i de enklare formerna av spelteori. Få jämförbara fall – långa tidshorisonter, otydlighet om vem eller vilka som kommer att vara kunder eller konkurrenter och med vilken teknologi – skapar mer osäkerhet. Oklarhet kring vilka spelregler som ska gälla och hur de skapas bidrar också till osäkerhet. Vi summerar denna diskussion i tabell 1 och betonar att listan inte på något sätt ska ses som uttömmande.

Tabell 1. Exempel på förhållanden som pekar i riktning av hög risk eller hög osäkerhet.

Förhållanden som typiskt sett förknippas med hög risk	Förhållanden som typiskt sett förknippas med hög osäkerhet
Potential för kraftiga rörelser i priser på insatsvaror eller priset på sålda varor; något som till exempel gäller för många produkter som prissätts på råvarubörser eller liknande.	Strategisk interaktion med fåtal konkurrenter eller kunder är central.
Stor exponering mot växelkursrörelser.	Marknader som kännetecknas av potential för drastiska innovationer – the winner takes it all.
Lång tidshorisont.	Lång tidshorisont.
	Spelregler kan ändras på oklara grunder och med oklar process.
	Få jämförbara fall.

En risk – osäkerhetsmatris

Ett potentiellt värdefullt sätt att åskådliggöra olika situationers beroende av risk och osäkerhet är genom en matris som den i figur 2 nedan. Ett exempel på ett företag som möter liten risk och liten osäkerhet är ett företag inom tjänstesektorn där kostnaderna till stor del utgörs av stabila löner och intäktssidan av många små kunder, som inte möter speciellt hård konkurrens, och har liten potential för regeländringar. Ett företag som driver mineralutvinning skulle vara exempel på ett företag med hög risk men låg osäkerhet – många mineralpriser visar prov på stora svängningar, men potentialen för strategisk interaktion som spelar en avgörande roll eller teknikutveckling som helt rycker undan mattan för den produkt man säljer är ofta begränsad. Ett företag som är aktivt inom läkemedelsforskning skulle vara ett typexempel på en verksamhet som har hög osäkerhet men låg risk. Flygbolagen från vår öppningspassage skulle vara exempel på hög risk och hög osäkerhet.

		Osäkerhet	
		Låg	Hög
Risk	Låg	Lokalt bussbolag med monopol.	Forskningsbaserat företag inom innovativa teknologier. Filmproduktion.
	Hög	Gruvverksamhet Oljeutvinning	Flygbolag Rederier

Figur 2. En risk-osäkerhetsmatris

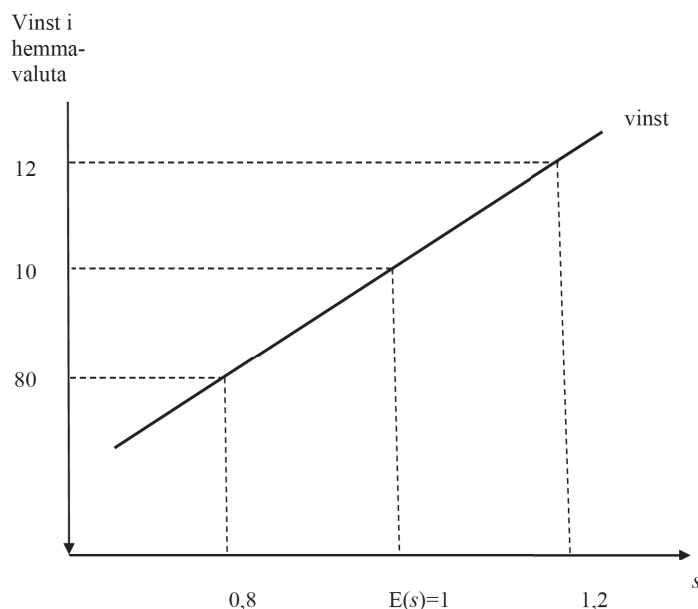
Var man befinner sig i matrisen kan naturligtvis skifta över tiden. Gå tillbaka till 1970-talet och det är lätt att tänka sig ett nationellt telefonmonopol som ett tydligt exempel på ett företag som mötte liten risk och liten osäkerhet. Dagens telemarknad med budgivning för licenser och snabb teknologisk utveckling skulle däremot dra telebolag mot sidan av matrisen med hög osäkerhet. Likaledes lär situationen för många flygbolag före avregleringarnas tid ha karakteriserats av låg risk och låg osäkerhet; inträde var reglerat, många sträckor utan konkurrens, spelreglerna stabila och priset på flygbränsle relativt stabilt före oljekriserna.

I det följande kommer vi att relatera strategier till var någonstans i en sådan här matris som ett företag befinner sig. Innan vi gör det är det emellertid värdefullt att kortfattat analysera varför – eller varför inte – ett företag borde låta risk påverka strategier när det gäller finansiering, terminssäkringar eller investeringar. Motivationen för att hantera osäkerhet är snarlik, och för enkelhetens skull håller vi oss här till risk.

Varför hantera risk?

En utgångspunkt: Linjär exponering och riskneutral ägare

Låt oss ta avstamp i en riskneutral ägare till ett företag vars vinst linjärt beror på en riskfaktor. För att konkretisera, låt oss betrakta en svensk exportör vars vinst beror på växelkursen på det sätt som beskrivs i figur 3.



Figur 3. Linjär vinst.

Beteckna växelkursen med s och låt ett högre värde vara förknippat med en depreciering av kronan. En försvagning av kronan gör exportintäkter mer värda då de omvandlas till kronor. Anta att om växelkursen är 0,8 så är vinsten 80 kronor och om växelkursen är lika med 1,2 så är vinsten 120 kronor. Betrakta först fallet som vi kan kalla lågrisksituationen, där sannolikheten är 0,8 (80 procent) att växelkursen är lika med 1 och sannolikheten 0,1 för vart och ett av de mer extrema utfallen. Förväntad vinst är då $0,1 \cdot 80 + 0,8 \cdot 100 + 0,1 \cdot 120 = 100$ kronor.

Anta i stället att vi har mer risk, högre sannolikheter för mer extrema utfall, och att i en sådan högrisksituation sannolikheterna av $s=0,8$ and $s=1,2$ båda är $0,5$. Det förväntade värdet på växelkursen är då fortfarande lika med ett, eftersom $0,5*0,8+0,5*1,2=1$, men sannolikheten för något av de mer extrema värdena $0,8$ eller $1,2$ har gått från $0,2$ ($0,1+0,1$) till 1 ($0,5+0,5$). Detta är därmed ett exempel på en *mean preserving spread*: Högre vikt i svansarna på fördelningen men oförändrat förväntat värde. Hur hög är förväntad vinst nu?

Det är lätt att se att den i högriskfallet också är lika med 100 : $0,5*80+0,5*120=100$ kronor. Det vill säga att förväntad vinst i detta fall är opåverkad av risk, något som gäller generellt för linjära funktioner. I detta fall finns det ingen anledning att säkra sig mot risk. Man kan uttrycka det som att ibland är tiderna bra och ibland är de dåliga, men de dåliga utfallen och de goda utfallen tar ut varandra vid en sammanvägning till förväntad vinst.

Riskavers ägare – ett skäl att minska risken?

Anta nu att företaget ägs av en ensam ägare och att hela hennes inkomst utgörs av företagets vinst. Anta att hennes nytta av denna kan beskrivas som $u=\sqrt{\text{vinst}}$. Detta innebär att högre vinster värderas relativt sett lägre. I lågriskfallet skulle hennes förväntade nytta vara $0,1*\sqrt{80}+0,8*\sqrt{100}+0,1*\sqrt{120}\approx 9,99$ och i högriskfallet lika med $0,5*\sqrt{80}+0,5*\sqrt{120}\approx 9,95$. I detta fall är skillnaderna små, men det illustrerar den allmänna principen att för en riskavers ägare så minskar den förväntade nyttan då risken ökar. Vi uttrycker det som att en riskavers individ har en strikt konkav nyttofunktion (intuitivt kan vi tänka på en strikt konkav funktion som en kurva där ett tänkt snöre alltid ligger under kurvan när det dras mellan två punkter på den). Detta må låta som esoteriska definitioner långt från näringslivets värld, men notera att ett annat sätt att säga samma sak är att ju mer inkomst du har desto lägre värderar du ytterligare inkomster, vilket känns som ett realistiskt antagande för de flesta av oss.

Leder detta då till att man ska försöka minska risken i ett företag? Inte nödvändigtvis. Det centrala att lyfta fram är att denna individs inkomst inte måste komma från detta företag allena. Om kapitalmarknader fungerar väl

kan hon se till att hennes företag genomför de investeringar som maximerar värdet på företaget och sedan välja en portfölj som speglar hennes preferenser gentemot risk. Detta är intuitionen bakom det som ibland kallas Fishers separationsteorem (efter Irving Fisher, 1930): Ett företag ska genomföra de investeringar som maximerar dess diskonterade nuvärde, oavsett ägarnas riskpreferenser. Idén att företagets agerande ska vara oberoende av ägarnas riskprofil förknippas också med Modigliani och Miller (1958). Detta är viktiga och högeligen relevanta poänger. Det är dock värt att betona att skälet till att det är irrelevant att hantera risk i det fallet som ägare kan diversifiera endast gäller det fall där *ägarnas preferenser* skapar konkaviteten.

Varför risk kan minska värdet på företaget

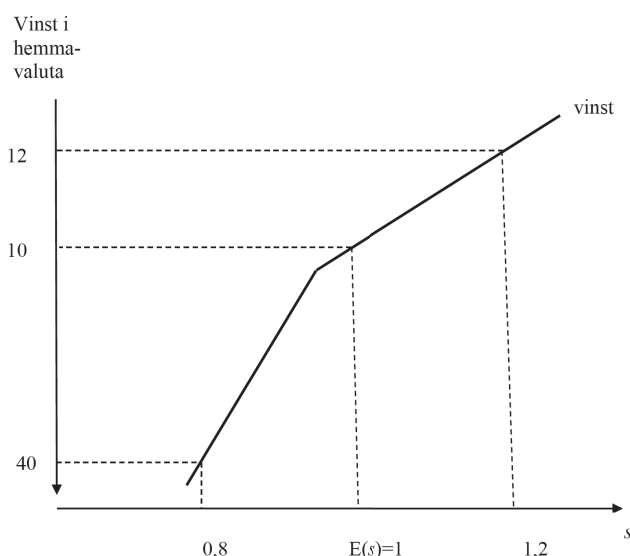
Fundera igen på situationen ovan, men anta nu att ägandet är spritt, så att riskaversion inte spelar någon roll. Anta däremot att vinsten i företaget är sådan att om den faller under en viss nivå så minskar den kraftigt om växelkursen stärks ytterligare. Det är ett enkelt sätt att uttrycka att om vinster faller för lågt så kan det leda till följdproblem. Kunder kan lämna företaget, krediter kan bli dyrare och det blir svårare att attrahera och behålla skickliga medarbetare. Så som utforskades i en inflytelserik artikel av Froot et al. (1993) kan behovet av att finansiera pågående investeringar leda till att det skapas ett värde av att hålla vinster över ett lägre tröskelvärde.⁴

Betrakta åter situationen från ovan och anta att en sådan tröskel existerar vid vinsten 90 kronor. Med denna skarpare lutning på vinstfunktionen under 90 har vi nu en vinst på endast 40 kronor då $s=0,8$. Den förväntade vinsten i lågriskfallet ovan skulle då vara $0,1 \cdot 40 + 0,8 \cdot 100 + 0,1 \cdot 120 = 96$ kronor. Om växelkursen är lika med 1 så är vinsten 100, men möjligheten att växelkursen ändras till 0,8, och den därmed förknippade låga vinsten, drar ner det förväntade värdet. Om vi studerar samma högriskfall som ovan finner vi att den förväntade vinsten faller ytterligare till $0,5 \cdot 40 + 0,5 \cdot 120 = 80$ kronor, det vill säga att högre risk sänker förväntad vinst och värdet på företaget i detta fall. Notera skillnaden mot det fall där ägarnas preferenser skapade konkaviteten - diversifiering å ägarnas sida kommer i sig självt inte att leda

⁴ I det enklaste möjliga fall som ekonomer studerar kan värdeskapande investeringar alltid finansieras. I praktiken, och i en stor teoretisk litteratur (se t ex Tirole, 2006), leder dock informationsasymmetrier till att ägare behöver ha tillräckligt med kapital för att man ska ha tillgång till externt kapital.

till att den negativa relationen mellan förväntad vinst och risk försvinner i detta senare fall.

Att undvika att vinster, eller mer generellt värdet på företaget eller dess upplåningskapacitet, inte faller under ett tröskelvärde är i många fall en viktig anledning att hantera risker. Svaren i enkät skickad till ett brett urval i Amberg och Friberg (2015) pekar t ex på att denna motivation för att hantera risk rankas högst. Skatt är en annan anledning till att värdet minskar om risken ökar, eftersom högre skatter på högre vinster leder till en allt flackare vinstfunktion för en svagare växelkurs, vilket också skapar en konkavitet i den funktion som vi använder för att utvärdera policy (se Smith och Stultz, 1985 för en central referens). Mer generellt så kan ett stort antal olika faktorer relaterade till kostnader, efterfrågan eller konkurrenters beteende leda till konkavitet i vinstfunktionen.



Figur 4. Brantare fall i vinst efter det att en nedre tröskel överstigit: ett exempel på en strikt konkav vinstfunktion.

Varför risk kan öka värdet på företaget

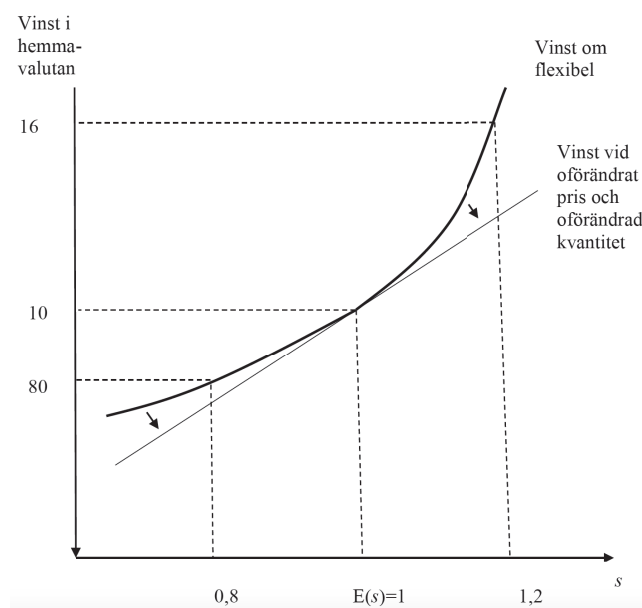
Bör man därför sträva efter så lite risk som möjligt? Inte nödvändigtvis. Återvänd till situationen med linjär vinst som vi beskrev i figur 3. Låt oss ta ett högst förenklat räkneexempel. Anta att ditt syltkokeri säljer 10 liter lingonsylt till Hongkong och att ditt pris är 20 Hongkong-dollar per liter. Kostnaden är 10 kronor per liter. Om växelkursen är lika med 1 är vinsten därmed $1 \cdot 20 \cdot 10 - 10 \cdot 10 = 100$ svenska kronor, det vill säga en viss intäkt i Hongkong-dollar ($20 \cdot 10 = 200$ Hongkong-dollar) översätts till kronor och din kostnad i kronor ($10 \cdot 10$) dras av för att räkna ut vinsten. Om kronan skulle försvagas till 1,1 men du behåller pris i Hongkong-dollar och produktionen är opåverkad är vinsten $1,1 \cdot 20 \cdot 10 - 10 \cdot 10 = 120$ svenska kronor och ökar därmed med 20 kronor.

Om kronan skulle försvagas ytterligare till 1,2 skulle vinsten öka till $1,2 \cdot 20 \cdot 10 - 10 \cdot 10 = 140$ kronor. Och så vidare; för varje 10 öre som kronan försvagas tjänar företaget 20 kronor mer, d v s vinsten är en linjär funktion av växelkursen. En viss given intäkt i dollar förstärks ett-till-ett med valutavärdet och kostnaderna förblir opåverkade så länge företaget inte ändrar kvantiteten.⁵

Men säkert borde väl företaget kunna utnyttja läget bättre än så? Varför inte expandera och öka vinsten ytterligare då växelkursen är gynnsam och skala tillbaka om den är ogynnsam? Kärnan i att vara flexibel är att anpassa sig till rådande förhållanden, och om man bortser från kostnaderna av att skapa flexibilitet så kan inte vinsten av att vara flexibel bli lägre av att inte göra något.⁶ För att vara konkret: Anta att växelkursen är lika med 1 och att ditt företag har satt ett optimalt pris på 20 Hongkong-dollar, vilket ger en volym på 10 liter och därmed en vinst på 100 kronor. En ny efterfrågesituation innebär typiskt sett att ett nytt pris och en ny kvantitet ökar vinsten, vilket vill säga att du får en högre vinst genom att vara flexibel och anpassa dig än av att inte göra någonting. Vi illustrerar denna situation i figur 5.

5 Det kanske är på sin plats att åter understryka att detta räkneexempel inte är tänkt att vara realistiskt – *back in the real world* lär man ha importerade insatsvaror och konkurrenter som ändrar priser. För att få fram en intuition är det dock en svårslagen metod att skala bort så mycket som möjligt för att få en modell som sätter fokus på det vi vill belysa – i detta fall värdet av flexibilitet.

6 Dock ingen regel utan undantag: I vissa situationer då vi har strategisk interaktion kan flexibilitet vara skadligt – det kan ha ett värde att ”binda sig vid masten”. Se Friberg (2105a) för en fördjupad analys.



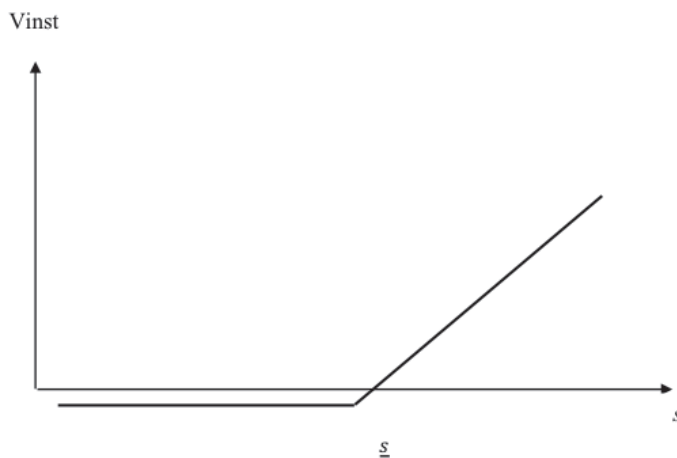
Figur 5. Vinst under flexibilitet: strikt konvex vinst

Anta att vinsten för ett flexibelt företag är 160 kronor vid en svag växelkurs och 80 kronor under stark växelkurs. Förväntad vinst är då $0,1 \cdot 80 + 0,8 \cdot 100 + 0,1 \cdot 160 = 104$ kronor i lågriskfallet och $0,5 \cdot 80 + 0,5 \cdot 160 = 120$ kronor i högriskfallet. För det flexibla företaget ökar följaktligen förväntad vinst då risken ökar.

Detta är ett exempel på en strikt konvex vinstfunktion (vi kan tänka på det som motsatsen till konkav – ett snöre mellan två punkter på vinstkurvan ligger alltid över denna kurva), och en generell egenskap hos konvexa funktioner är att deras förväntade värde ökar då risken ökar. I ett klassiskt resultat visar Oi (1961) att den förväntade vinsten för ett företag som är pristagare ökar då prisvariabiliteten ökar av precis denna anledning. Det är måhända inte lägligt att tala om strikt konvexitet på styrelsemöten, men i ord säger det ju helt enkelt att ju bättre förhållandena är, desto mer kan vi öka vinsten genom att vara flexibla.

Ett annat viktigt exempel på flexibilitet ges av optionen att lägga pro-

duktion i malpåse. I figur 6 illustrerar vi situationen för en guldgruva som håller stängt om guldpriset är lägre än nivån $\underline{s}$. Vid högre priser på guld än $\underline{s}$ driver man gruvan, och högre guldpris ger högre vinst. Den uppmärksamme noterar att diagrammet ser precis ut som det som beskriver en finansiell option, och det är lätt att se att en *mean preserving spread* ökar den förväntade vinsten. Ju högre volatilitet, desto mer värd är en option, i detta fall en real option.



Figur 6. Vinst för ett företag som lägger produktionen i malpåse om $s < \underline{s}$

Många beslut kan ha karaktären av sådana reala optioner (se t ex Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011, för en översikt). Moel och Tufano (2002) studerar t ex hur guldgruvor i USA har utnyttjat den reala optionen som är implicit i att öppna och stänga brytningen.

Vi har nu i raskt tempo gått igenom insikter om varför ett företag kan vilja öka eller risken. Anta nu att vi finner att anledningar till att minska risken är relevanta för ett visst företag. Hur kan man åstadkomma detta?

Finansiell hedging vs operationell hedging och inkompleta marknader

Finansiella instrument som terminskontrakt och optioner kan användas för att minska risker. Att köpa t ex valuta på termin för kortare löptider är enkelt. En typ av råd till företag är därför att driva verksamheten och investera på ett sätt som maximerar förväntad vinst, och sedan använda finansiella instrument om man vill minska risken. Det verkar ju obegåvat att ändra verksamheter och investeringar för att påverka vinsten när det finns billiga finansiella instrument som kan användas. Synsättet har en viktig poäng, men alltför enkelt tillämpat kan det leda fel, som vi kommer att se. Betrakta ett fall som det i figur 3, där vinsten påverkas av en växelkurs, men anta nu att man av någon anledning vill minska risken. Genom att handla med terminskontrakt i valuta kan företaget skapa en motverkande exponering. Om vinsten från verksamheten minskar på grund av en starkare valuta så ökar samtidigt värdet på det ingångna terminskontraktet. I det fall man är fullt säkrad, vilket är rättframt att vara då det t ex gäller redan ingångna avtal, s k transaktionsexponering, kan man få ett sådant slutresultat att det aktuella kassaflödet helt skyddas från valutakurseffekter.

Om kvantiteter är osäkra så är situationen inte lika enkel längre, men för risker där det finns terminskontrakt eller andra finansiella instrument som täcker den aktuella risken väl är det attraktivt för ett företag som vill minska risken. Om det inte finns finansiella kontrakt som täcker alla sådana risker säger vi att vi har *inkompleta marknader*: Det finns då relevanta tillstånd för vilka jag inte kan köpa ett tillståndsberoende kontrakt. En försäkring är ett exempel på ett tillståndsberoende kontrakt. Om jag krockar med bilen så täcker min bilförsäkring en del av kostnaderna. Jag tecknar bilförsäkring innan jag vet vilket tillstånd som kommer att bli verklighet (krock eller inte krock), och utbetalningen beror på tillståndet.

Varför kan det saknas kontrakt för vissa tillstånd? En aspekt är att tillräckligt många måste vara intresserade för att det ska vara värt kostnaden att skapa sådana kontrakt och sätta korrekta priser; erfarenheterna från CDO:er (*collateralized debt obligations*) i upprinnelsen till finanskrisen 2008 pekar på svårigheterna i att ibland prissätta och bedöma risknivåer på nya kon-

trakt. En annan viktig aspekt är att många osäkerheter som påverkar ett företag är föremål för *asymmetrisk information*. Företagsledningen vet mycket mer om dessa osäkerheter och kan påverka dem mer själva än externa parter.

För att illustrera sådana aspekter kan det vara värdefullt med ett exempel. En intressant källa för exempel är den standardiserade form av årsredovisningar som företag i USA behöver lämna in, den så kallade 10-K-formen. Under rubriken 1-A åläggs företagen att göra en analys av riskfaktorer som påverkar dem (man tillämpar en bred definition av risk som innefattar det vi i denna uppsats kallar osäkerhet). Låt oss basera diskussionen på företaget Black Diamond, som tillverkar och säljer ett antal olika friluftsprodukter, framför allt sådana som har att göra med skidåkning och klättring (Black Diamond, 2014). Black Diamond diskuterar ett 30-tal riskfaktorer. Även om det naturligtvis inte ger en fullständig bild att bara räkna antalet så kan man notera att endast fyra av dessa 30 rör risk i den bemärkelse som vi använder i denna uppsats. Dessa är:

- Försäljningen kan bero på väder och säsongsvariationer.
- Företaget är utsatt för ränterisk.
- Växelkursrörelser kan påverka rörelseresultatet och värdet på utländska tillgångar.
- Rörelseresultatet kan påverkas negativt av ändrade kostnader för råvaror.

För dessa fyra riskfaktorer finns det finansiella derivatinstrument som kan användas för att delvis skydda företaget. Black Diamond (2014, Not 9) använder forwards och optioner för att säkra sig mot växelkursexponering på kort till medellång sikt (upp till 14 månader).

De andra 26 faktorer som Black Diamond nämner är sådana där terminskontrakt inte är lätt tillgängliga. Man skulle kunna förhandla med banker eller försäkringsbolag om att ta fram sådana kontrakt, men det är troligt att sådana förhandlingar skulle hindras av betydande transaktionskostnader. Låt oss illustrera med följande resultatpåverkande faktor som Black Diamond tar upp under avsnittet risker (Black Diamond, 2014, s. 15): "En stor andel av vår försäljning och vinst härrör sig från ett litet antal kunder, av

vilka inga är kontraktsmässigt förbundna att fortsätta köpa våra produkter. Förlusten av någon av dessa kunder kan leda till en betydande minskning av vår vinst.” Föreställ dig ett potentiellt kontrakt för att skydda mot en sådan förlust med en tredje part, till exempel en bank. En viktig begränsning är att det finns asymmetrisk information – Black Diamond lär vara mycket mer insatt i risken att de tappar storkunder än vad en tredje part kan vara. Båda huvudformerna av asymmetrisk information kan potentiellt spela en roll här.

Att upprätta ett kontrakt som är attraktivt för båda parter hindras dels av *adverse selection* (”ogynnsamt urval”): De företag som är mest angelägna om en försäkring är de med högst risk att tappa kunder. Dessa högriskföretag lär därför bli överrepresenterade i kundstocken, vilket leder till höga kostnader för att försäkra sådana risker eller till att kostnaderna blir så höga att en sådan försäkring inte alls är tillgänglig. Kontrakt kan också begränsas av *moral hazard*-problem (”dold handling”): Företag som är försäkrade blir mindre angelägna om att agera så att de behåller sina kunder, och hur de agerar är svårt för ett försäkringsbolag att observera och verifiera.

Möjligheten att tappa storkunder är en företagsspecifik osäkerhet för Black Diamond. Kontrastera detta med en exponering mot en växelkurs där ett företag som är intresserat av att säkra en exponering inte lär ha bättre information om växelkursens framtida utveckling än andra parter. Vidare lär det i fallet med en växelkursexponering finnas parter som naturligt är intresserade av att ta olika sidor i en transaktion: En exportör vill skydda sig mot en förstärkning av den egna valutan medan en importör vill skydda sig mot en försvagning av den egna valutan. För att en terminsmarknad ska frodas krävs ett tillräckligt antal möjliga handlare och tillräcklig standardisering, något som lär saknas för risker och osäkerheter som bara berör enstaka företag.

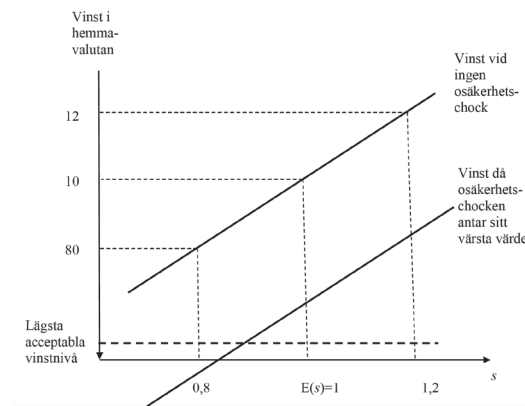
Fyra stiliserade strategier

Låt oss nu återvända till frågan om huruvida ett företags strategi borde påverkas av var det placerar sig i risk-osäkerhetsmatrisen. Vi kommer att presentera fyra strategier, som bygger på insikter från många olika forskningsfält, och integrera dem i ett ramverk (som är extremt stiliserat, vilket

snart kommer att bli uppenbart). Vi tänker på strategi som en uppsättning handlingar vi gör ”i dag” vilka i sin tur styr hur risk och osäkerheter påverkar oss ”i morgon”.

Vinsten påverkas av två typer av chocker. En chock består av risk och fångas av en variabel s (som i spotmarknadspris) som antas följa en känd sannolikhetsfördelning. Låt $E(s)$ beteckna det förväntade värdet på s . Den andra chocken antar vi beror på osäkerhet. Beslutsfattaren har ingen sannolikhetsfördelning för denna variabel, men vi antar att hon har ett värsta-fall-scenario som hon är beredd att ta hänsyn till. Detta värsta fall betecknar vi med L_i , där i hänför sig till en av de fyra strategierna. Låt oss nu beskriva strategierna.

Låt oss kalla den första *basstrategin*. Det är den strategi som är optimal om s är nära $E(s)$ och om vi bortser från osäkerhet. Notera att ett företag som följer en sådan strategi inte nödvändigtvis är naivt, utan det kan helt enkelt vara så att företaget efter att ha utvärderat olika scenarier funnit att risker och osäkerheter är tillräckligt små för att det inte ska vara lönt för det att ändra sin huvudstrategi. Det betyder inte nödvändigtvis att riskerna är små, utan det kan helt enkelt vara så att företaget ser att även stora negativa chocker inte riskerar dess fortlevnad eller minskar förväntad vinst i tillräckligt stor utsträckning för att det ska vara lönt att agera ex ante. Figur 7 illustrerar denna strategi.



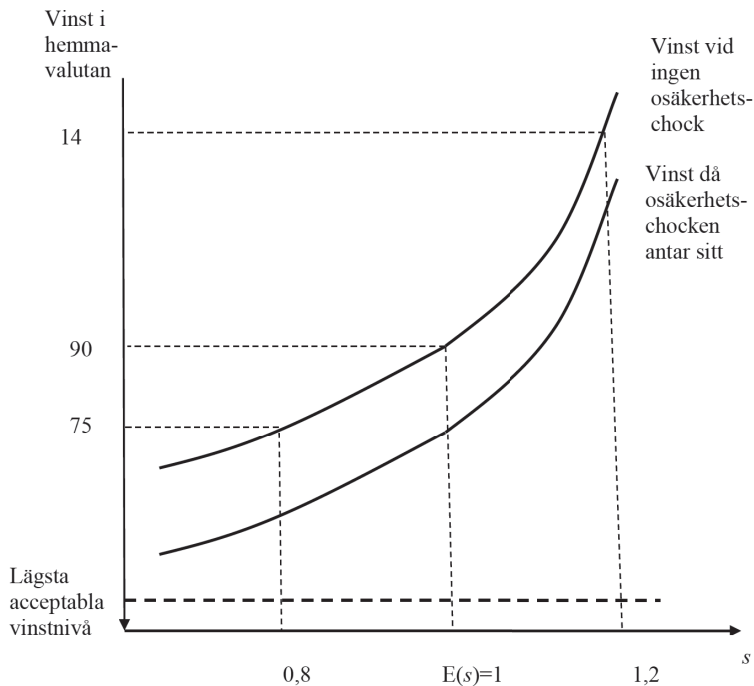
Figur 7. Basstrategin.

Vinsten är en positiv funktion av s och i detta fall har vi beskrivit beroendet som linjärt. Därmed saknas anledning att minska risken såvida vi inte har en icke-diversifierad riskavert ägare. Realiserad vinst "i morgon" kommer inte bara att bero på s utan även på realiseringen av osäkerhetschocken. I figur 7 har vi ritat ut ett värsta fall som företaget är berett att reflektera över. Som synes beror vinsten på inträffandet av båda chockerna. Om företaget träffas av en osäkerhetschock då s är låg är den negativa effekten som störst. Vi behåller i minnet möjligheten att det finns en lägsta nivå som företaget inte vill underskrida. Detta är ett enkelt sätt att uttrycka att det finns ett visst värde på vinst, eller mer generellt på företagets värde, vid vilket det går i konkurs eller finansieringsmöjligheter för nya investeringar skadas i en sådan utsträckning att det anses för skadligt. Ju mer värde som förstörs, och ju svårare företaget har att få finansiering i svåra tider, desto högre är denna lägsta nivå.

Låt oss nu i stället betrakta en strategi som vi kallar *flexibel*. Den bygger på att förväntad vinst ökar då risken i s ökar om vinsten är en strikt konvex funktion av s . I Friberg (2015a) går jag utförligt igenom vad sådana strategier kan bestå i. Det kan till exempel röra sig om att göra marginalkostnaden till en flackare funktion av kvantiteten – en idé som kan dateras tillbaka till Stigler (1939). Genom att kostnaderna inte ökar lika mycket då kvantiteten ökar är företaget i en bättre position att dra nytta av variabilitet. Som ekonomer tror vi inte att goda saker kommer till oss som gratisluncher, och därför utgår vi från att sådan flexibilitet är förknippad med lägre vinst då s är nära $E(s)$. Lättaste sättet att åskådliggöra detta är att anta att det finns en fast kostnad förknippad med att bygga upp flexibilitet. Flexibilitet kan också ta sig uttryck i en förmåga att sätta olika priser på olika marknader eller mer generellt som en större avsaknad av begränsningar (Silberberg, 1971). Flexibilitet kan också relatera till hur information skapas och förmedlas inom organisationer, inte minst i vilken mån beslut ska delegeras ut i organisationen eller ligga centralt.

Som en mycket grov sammanfattning kan vi säga att ju större risken är desto mer vill vi decentralisera (se exempelvis Alonso et al., 2008, för en introduktion till denna litteratur). I figur 8 illustrerar vi vinsten under en flexibel strategi och relaterar till vinsten under "basstrategin". Ju mer risk i s

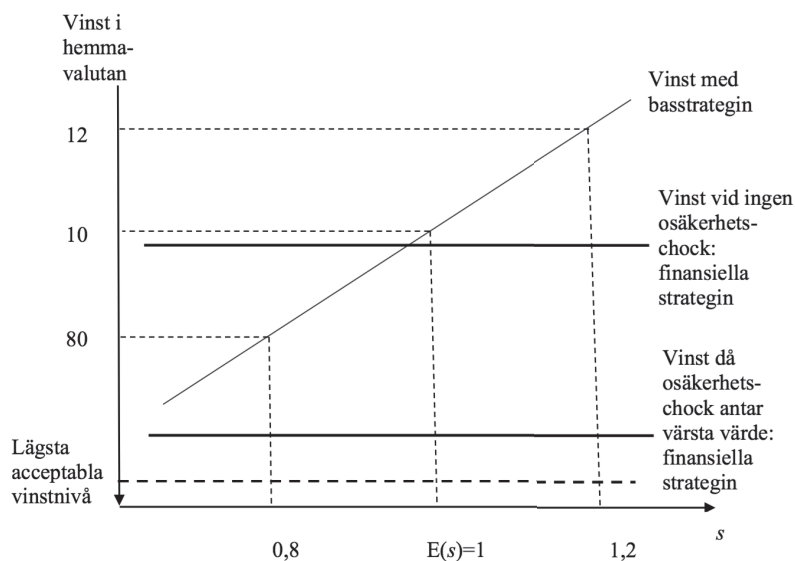
desto mer attraktiv är den flexibla strategin, eftersom förväntad vinst ökar då risken ökar i s . Såsom visas i figur 8 antar vi också att den flexibla strategin gör företaget mindre känsligt för chocker på grund av osäkerhet. Större flexibilitet kan sammanfattas som en större förmåga att reagera på förändrade förhållanden oavsett vad som orsakar dem.



Figur 8. Den flexibla strategin

En tredje strategi kallas *finansiell hedging*. Den viktiga poängen här är att göra företaget mindre känsligt för förändringar i s . För att betona detta antar vi att denna strategi gör vinsten helt okänslig i s , såsom illustreras i figur 9. Vi antar vidare att potentialen för chocker på grund av osäkerhet är densamma som i basstrategin. Strategin kan därför ses som något av en karikatyr av vad som skulle kunna vara lärdomen från finansiell ekonomi: Gör det som maximerar vinsten, och om du sedan av någon anledning vill minska risken så använd finansiella instrument till detta. Återigen antar vi här en viss kost-

nad för att använda finansiella instrument, och om s är lika med $E(s)$ så är vinsten något lägre än under den ”oförändrade” strategin.

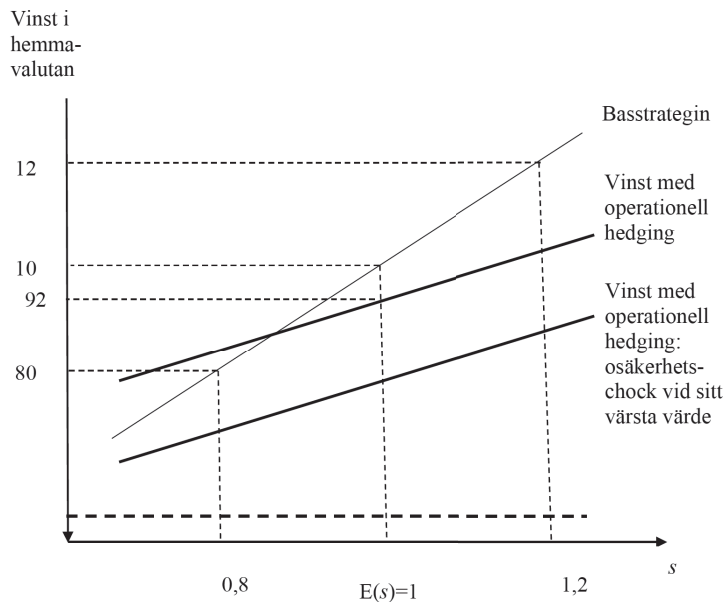


Figur 9. Den finansiella strategin.

Notera att även om finansiella instrument bara skyddar mot negativa chocker i s så hjälper de också i viss mån att lindra effekterna av osäkerhetschocker i den bemärkelsen att de kan bidra till att undvika den dubbla smällen av låga värden på s och osäkerhetschocker som inträffar samtidigt. En stor empirisk litteratur visar att många företag använder finansiella instrument för att hantera risker (se till exempel Servaes et al., 2009; Bodnar et al., 2011).

Om huvudsakliga syftet med finansiell riskhantering är att skydda mot den typ av chocker som vi diskuterade i avsnitt 2 ovan finns det emellertid många frågetecken. En mycket stor andel av de finansiella instrument som används har relativt korta löptider, och användningen av derivat är mer utbredd bland stora företag, vilket är förvånande då ickediversifierade ägare är mindre vanliga bland dessa. Därutöver visar Guay och Kothari (2003) att de derivatportföljer som hålls av stora amerikanska företag är för små för att

fungera som en effektiv hedge för dessa företags exponering. Enkät svar i Bodnar et al. (2011) pekar också på att respondenterna ser *operationell hedging* som ett viktigare sätt att hantera risker än finansiell hedging för fem av sex typer av exponering (enda undantaget är växelkursrisk). Enkät svaren i Amberg och Friberg (2015) bekräftar att även svenska företag ser operationella strategier som en viktigare del av sin riskhantering än finansiella strategier. Dessa observationer leder oss in på den sista strategin, som vi just kallar operationell hedging och som syftar till att göra vinsten mindre känslig för förändringar i s såväl som för osäkerhetschocker. Den kan t ex motiveras med en önskan att stabilisera kassaflöden för att undvika den typ av investeringsproblem som är kärnan i den analys som presenteras av Froot et al. (1993). Precis som i de andra strategierna antar vi att denna strategi har en kostnad, som är högre än kostnaden för den finansiella strategin men lägre än den för den flexibla strategin. Figur 10 illustrerar detta.



Figur 10. Operationell hedging

Treanor et al. (2014) exemplifierar operationell hedging med ett flygbolag som köper mer bränslesnåla flygplan. Detta begränsar de negativa konsekvenserna av höga priser på flygbränsle men gör också att vinsten ökar i mindre grad då priset på flygbränsle faller. Ett annat sätt att hedga operationellt är att organisera sig som ett konglomerat. Matvos och Seru (2015) visar till exempel att konglomerat är mindre lönsamma under ordinära förhållanden men har högre överlevnad i kriser. Det har också uppmärksammats att företag håller alltmer kontanter, vilket vi också kan klassificera som en form av operationell hedging. Bates et al. (2009) visar till exempel på en stor ökning bland amerikanska företag i hur mycket kontanter som hålls och visar vidare att det samvarierar med graden av risk. Vi antar att operationell hedging inte bara gör företaget mindre känsligt för chocker till s utan även för chocker på grund av osäkerhet.

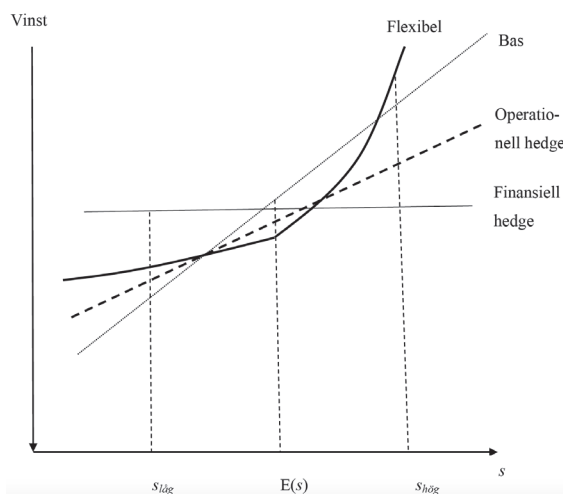
En diskussion av strategival för företag: Praktisk tillämpning

Det slutliga målet är att ha ett ramverk inom vilket vi kan analysera strategier och ge rekommendationer. Låt oss därför illustrera alla fyra strategierna i figur 11 nedan.

Jämförelsen försvåras av att vi inte kan jämföra förväntade värden utan att göra några antaganden om fördelningar. Vi föreslår därför att strategierna utvärderas utifrån följande kriterium: Välj den strategi som maximerar den förväntade vinsten under bivillkor att vinsten är över en lägsta kritisk nivå också i det värsta fall företaget är villigt att reflektera över.⁷

Vid låg risk och låg osäkerhet föredras basstrategin. Potential för risk och osäkerhet finns överallt, men för ett företag som levererar en tjänst till många små kunder i ett segment där inträde är svårt och konkurrensen inte nämnvärd så är det osannolikt att det är värt att vidta några mera betydande åtgärder för att modifiera risker. Betrakta istället ett företag som möter mycket risk; detta gör den flexibla strategin mer attraktiv. Om kostnaderna

⁷ Kriteriet är inte standardmässigt men ligger nära vad som föreslås under begreppet *robust optimization* (se exempelvis Ben-Tal et al., 2009).



Figur 11. Fyra stiliserade strategier: jämförelse i det fall då inga osäkerhetschocker har påverkat vinsten

av att implementera en flexibel strategi är tillräckligt höga och om vinster vid låga realiseringar av s är en viktig begränsning så gör detta i stället den finansiella strategin mer attraktiv.

I fallet med hög osäkerhet och låg risk noterar vi att operationell hedging blir attraktiv som ett sätt att undvika att vinsten faller under en kritisk nivå. Notera att den finansiella strategin endast är begränsat effektiv när det gäller att hantera risker om de chocker som förväntas påverka företaget härrör ur osäkerhet snarare än risk. I det fall där både risk och osäkerhet är höga blir den flexibla strategin åter mer attraktiv, och avvägningen gentemot den operationella strategin beror på de två strategiernas relativa kostnader. Baserat på diskussionen ovan kan vi följaktligen beskriva kopplingen mellan strategier och risk-osäkerhetsmatrisen som i figur 12.

Det är centralt att länken mellan strategier och risk-osäkerhetsmatrisen är menad att organisera tänkandet och ge struktur till diskussioner snarare än att utgöra ett facit. T ex är gränsen mellan operationell hedging och flexibilitet flytande. Att ha flera underleverantörer av samma insatsvara kan betecknas som en form av operationell hedging, men blir en flexibel strategi om företaget dessutom är berett att byta mellan dessa underleverantörer

baserat på kostnadsläge. Många företag lär dessutom finna det attraktivt att blanda olika strategier, t ex genom att terminssäkra en del kortsiktiga exponeringar för att underlätta kassahanteringen i företaget medan man överlag strävar efter en flexibel strategi. Icke desto mindre är min tro att dessa distinktioner är värdefulla. Flexibilitet har t ex varit ett modeord under lång tid, men för att ordet ska vara meningsfullt måste det förknippas med åtgärder som kostar något. Om att bli mer flexibel är i det närmaste kostnadsfritt så är det något som bör göras även i ”basstrategin”.

		Osäkerhet	
		Låg	Hög
Risk	Låg	Bas	Operationell hedging
	Hög	Flexibel Finansiell hedging	Flexibel Operationell hedging

Figur 12. Strategier för att möta risk och osäkerhet

Avslutande kommentarer och praktiska implikationer

Distinktionen mellan risk och osäkerhet har djupa rötter som sträcker sig tillbaka åtminstone till Frank Knight (1921). Ändå har den haft relativt liten effekt på hur strategier formuleras när det gäller risk- och osäkerhetshantering. Tvärtom har nationalekonomi och finansiell ekonomi tenderat att följa den linje som Keynes (1937), indikerade som det kanske bästa man kunde åstadkomma med den tidens verktyg, även om han inte nödvändigtvis var positiv till detta:

Med 'osäker' kunskap, låt mig förklara, vill jag inte bara särskilja det som är känt med säkerhet från det som endast är troligt. Spelet roulette är enligt detta synsätt inte osäkert ... Sättet på vilket jag använder termen gäller det sätt på vilket möjligheten för ett krig i Europa är osäker... eller att en uppfinning blir akterseglad ... I dessa frågor finns det ingen vetenskaplig grund vi kan använda för att beräkna någon som helst sannolikhet. Vi vet helt enkelt inte. Icke desto mindre tvingar oss behovet av handling och beslut att som praktiska individer göra så gott vi kan för att bortse från detta obekväma förhållande och bete oss exakt som om vi bakom oss hade en god benthamitisk⁸ beräkning av möjliga för- och nackdelar, var och en multiplicerad med sin respektive sannolikhet, som väntade på att bli summerade. (Keynes, 1937, ss 212-213, min översättning)

I den anda som genomlyser Keynes-passagen kan man säga att vi i mångt och mycket sökt tvinga ner osäkerhetens oformliga klump i den prydliga lilla lådan som risk och sannolikhetsfördelningar tillhandahåller. Savage (1954) presenterar de axiomatiska grunder som gör det möjligt för oss att begagna subjektiva sannolikheter i de fall där det saknas objektiva sannolikheter (se till exempel Gilboa, 2009, för en diskussion). Man har varit medveten om svagheterna med denna ansats under lång tid. Ellsberg (1961) presenterade exempelvis tankeexperiment som på ett övertygande sätt visade för många att vi inte betraktar subjektiva och objektiva sannolikheter som likvärdiga. (Att många människor ser subjektiva sannolikheter som skilda från objektiva sannolikheter har sedermera fått stöd i ett stort antal experiment; se bland andra Wahlund, 1994).

I mångt och mycket har återverkningarna i litteraturen dock begränsat sig till mer djuplodande teoretiska arbeten inom beslutsteori eller experiment, medan den praktiska tillämpningen varit begränsad. Dock synes det som om den finansiella krisen 2008 och dess efterdyningar har betonat för många att det finns faror med att kalibrera risk utefter relativt korta bakåtblickande tidsserier. Vad jag har argumenterat för här är att det kan vara värdefullt med en ansats som skiljer på risk och osäkerhet. En diskussion om osäkerhet kan lätt fastna i ett träsk av "vi-kan-inte-veta-någonting-argumentation". Jag tror att diskussioner utifrån de linjer jag här skisserat kan vara ett sätt att undvika detta. Jag tror också att datorsimuleringar kan användas på ett fruktbart sätt för att fatta beslut under risk och osäkerhet genom att använda

⁸ "Benthamitisk" syftar på den brittiske 1800-talsekonomen Jeremy Bentham, som var en pionjär inom användandet av nyttofunktioner i ekonomisk analys.

s k Monte Carlo-metoder för att hantera risk och sedan hantera osäkerhet genom att betrakta olika scenarier var för sig. En djupare genomgång av detta ges i Friberg (2015a).

Referenser

- Alonso, R., Wouter, D. & Matouschek, N. (2008). When does coordination require centralization? *American Economic Review*, 98(1), 145-179.
- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84(3), 488-500.
- Amberg, N. & Friberg, R. (2015). Derivatives, operational hedging and access to liquidity as tools for risk management: Results from a questionnaire. Manuskript, Handelshögskolan i Stockholm.
- Axtell, R. L. (2001). Zipf distribution of US firm sizes. *Science* 293, 1818-1820.
- Bates, T., Kahle, K. & Stulz, R. (2009). Why do US firms hold so much more cash than they used to? *Journal of Finance* 64(5), 1985-2021.
- Ben-Tal, A., El Ghaoui, L. & Nemirovski, A. (2009). *Robust Optimization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Black Diamond (2014). Annual report, 10-K. Salt Lake City: UT.
- Bodnar, G., Giambona, E., Graham, J., Harvey, C. & Marston, R. (2011). Managing risk management. Manuskript, tillgängligt på SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1787144>.
- Chevalier-Roignant, B. & Trigeorgis, L. (2011). *Competitive Strategy: Options and Games*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Clauset, A., Shalizi, C. & Newman, M. (2009). Power-law distributions in empirical data. *SIAM Review* 51(4), 661-703.
- Crès, H., Gilboa, I. & Vieille, N. (2011). Aggregation of multiple prior opinions. *Journal of Economic Theory* 146(6), 2563-2582.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *Quarterly Journal of Economics* 75, 643-669.
- Epstein, L. & Schneider, M. (2010). Ambiguity and asset markets. *Annual Review of Financial Economics* 2, 315-346.
- Fisher, I. (1930). *The Theory of Interest*. New York, NY: Macmillan.

- Friberg, R. (2015a). *Managing Risk and Uncertainty: A Strategic Approach*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Friberg, R. (2015b). Risk and uncertainty – A taxonomy of strategies. I: Torben Juul Andersen (Red.), *Routledge Companion in Strategic Risk Management*. London: Routledge.
- Froot, K., Scharfstein, D. & Stein, J. (1993). Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *Journal of Finance* 48(5), 1629-1658.
- Gabaix, X. (1999). Zipf's law for cities: an explanation. *Quarterly Journal of Economics* 114(3), 739-767.
- Gilboa, I. (2009). *Theory of Decision under Uncertainty*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guay, W. & Kothari, S. P. (2003). How much do firms hedge with derivatives? *Journal of Financial Economics* 70(3), 423-461.
- Harrington, J. (2009). *Games, Strategies and Decision Making*. New York, NY: Macmillan.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York, NY: Hart, Schaffner and Marx.
- Matvos, G. & Seru, A. (2015). Resource allocation within firms and financial market dislocation: Evidence from diversified conglomerates. *Review of Financial Studies*.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review* 48(3), 261-297.
- Moel, A. & Tufano, P. (2002). When are real options exercised? An empirical study of mine closings. *Review of Financial Studies* 15(1), 35-64.
- Oi, W. (1961). The desirability of price instability under perfect competition. *Econometrica* 29(1), 58-64.
- Oprea, R. (2014). Survival versus profit maximization in a dynamic stochastic experiment. *Econometrica* 82(6), 2225-2255.
- Rothschild, M. & Stiglitz, J. (1970). Increasing risk: A definition. *Journal of Economic Theory* 2(3), 225-243.
- Savage, L. (1954/1972). *The Foundations of Statistics*. New York, NY: Dover Publications.
- Servaes, H., Tamayo, A. & Tufano, P. (2009). The theory and practice of corporate risk management. *Journal of Applied Corporate Finance* 21(4), 60-78.
- Silberberg, E. (1971). The Le Chatelier principle as a corollary to a generalized envelope theorem. *Journal of Economic Theory* 3(2), 146-155.
- Smith, C. & Stulz, R. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 20(4), 391-405.
- Stigler, G. (1939). Production and distribution in the short run. *Journal of Political Economy* 47(3), 305-327.

- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable Fragility*. New York, NY: Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that Gain from Disorder*. New York, NY: Random House.
- Tirole, J. (2006). *The Theory of Corporate Finance*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Treanor, S., Simkins, B., Rogers, D. & Carter, D. (2014). Does operational and financial hedging reduce exposure? Evidence from the US airline industry. *Financial Review* 49(1), 149-172.
- Wahlund, R. (1994). Psykologi och etik. I Bergkvist, L., Wahlund, R. & Wärneryd, K.-E. (Red.), *Etik och finanser*. Stockholm: SNS Förlag, 82-129.

Riskkultur – fundamentet för en god riskhantering

KRISTIAN KALLENBERG

Inledning

Under de senaste årtiondena, framför allt de senaste tio åren, har det skett tydliga framsteg i utvecklingen av normativa ramverk och standarder för hur företag och organisationer bör arbeta med risker. Det är tydligt att många organisationer har anammat dessa och i högre grad än tidigare arbetar strukturerat med sin riskhantering. Ändå fylldes affärspress och svenska media mellan 2013 och 2015 av rapportering om ett stort antal företagskriser som visade på brister i riskanalys och riskhantering, efterlevnad av lagar och regler samt intern styrning och kontroll. Oavsett om det begåtts några brott eller ej är marknadens och allmänhetens syn på dessa händelser att detta är oetiskt, har skadat förtroendet för företagen och i vissa fall även fått finansiella konsekvenser.

Många frågar sig säkert hur dessa företagsskandaler och brister i riskhantering kunnat inträffa. Har företagen inte tydliga policyer som definierar och styr vad man som anställd och chef får och inte får göra? Regleras detta inte tydligt i styrande bolagskoder, etiska policyer och i hållbarhetsarbetet? Granskas bolagen inte av internrevision och externa revisorer som borde ha hittat dessa uppenbara fel och brister i hur företagen använder sina medel, representeras av de anställda och genomför upphandlingar och sourcingaktiviteter?

Uppenbarligen finns det inom vissa organisationer en diskrepans mellan hur man säger sig hantera dessa områden och hur man konkret arbetar med frågorna. Trots ökat tryck på transparens och ökade krav på *governance*, riskhantering och intern styrning och kontroll kommer olika missförhållanden gång på gång till ägarnas och allmänhetens kännedom. Det finns som jag ser det två huvudsakliga förklaringar: Antingen är det interna kontrollramverket felkonstruerat eller också efterlevs det av olika anledningar inte. Båda dessa förklaringar relaterar till organisationens riskkultur.

Detta kapitel behandlar begreppet riskkultur och syftar till att redogöra för hur man skapar förståelse kring en organisations riskkultur, hur denna riskkultur kan etableras och påverkas samt hur den ger förutsättningar för att lyckas med den formella riskhanteringen och därigenom möjliggör sänkta riskexponeringar. För att förstå en organisations riskkultur måste ett antal integrerande faktorer analyseras. I kapitlet diskuteras kontextens, organisationskulturens och individens roll för att förklara riskkulturen.

Riskkultur

En formaliserad riskhantering kan bara lyckas om den understöds av en värdemässig grund och en tro bland medarbetare och chefer på att den skapar värde för organisationen. Min erfarenhet som konsult och delaktig i olika kurser och utbildningar om riskhantering, intern styrning och kontroll visar att sådana värdegrunder ofta saknas eller åtminstone inte tillämpas.

Många riskchefer lyfter just ledningens bristande stöd och engagemang kring riskhanteringen som ett viktigt skäl till att man inte lyckas etablera en fullgod riskhantering inom sina bolag, vilket även understöds av studier på området (FSB, 2014). Många organisationer upplever snarast den formella riskhanteringen som administrativt tung, framdriven av krav från externa intressenter (t ex olika regleringar) och som ytterligare ett område för rapportering som inte skapar värde för organisationen.

Begreppet riskkultur

Begreppet riskkultur är inte entydigt definierat, utan ett flertal definitioner förekommer (IIF, 2009). En ofta förekommande definition är att riskkultur är ett system av värderingar och beteenden som formar beslut kring risk och riskhantering i interaktion med varandra. Riskkulturen påverkar beslut och aktiviteter i hela organisationen, bland chefer och medarbetare, informellt och formellt. Begreppet ställs ofta i relation till organisations- och företagskultur och är kanske den viktigaste faktorn för att etablera en god riskhantering och en god intern styrning och kontroll.

En formell riskhantering är verkningslös om organisationen inte dessutom lyckas etablera en god riskkultur. Uppenbarligen kan regler och styrande dokument missförstås eller misstolkas, med eller utan avsikt. Utan ett strukturerat arbete för att etablera en god riskkultur blir andra satsningar på formaliserad riskhantering mindre givande. Varje organisation kan sägas ha en riskkultur, men den fråga varje företagsledning bör ställa sig är huruvida denna är god och rätt utformad samt om den stödjer eller stjälper organisationens långsiktiga mål.

Motiv för riskhantering

Förespråkare för en mer informell approach till riskhantering menar ofta att kritiska risker i verksamheten bör hanteras i linjen vart eftersom de uppkommer, utan stöd av någon riskfunktion eller enhetlig metod för riskhantering. Under de senaste tio åren har dock olika styrande ramverk och metoder för en mer övergripande och enhetlig riskhantering vunnit ökad acceptans i många organisationer.

Den riskkultur som finns inom en organisation ger förutsättningarna för etableringen av en formell riskhantering. En god riskkultur med god förståelse för organisationens riskexponering underlättar det formella riskhanteringsarbetet och gör strategiska beslut som rör riskhanteringsaktiviteter mer accepterade. På motsvarande sätt ger organisationer som brister i riskkultur, medvetet eller omedvetet, utrymme för risktagande som helt eller delvis går utanför vad som kan anses som acceptabla risker.

Riskhantering utifrån krav och behov

Under de senaste årtiondena har nya risker som har att göra med t ex globalisering, digitalisering, IT, terrorism, outsourcing, massmedial bevakning, en ständig förändring och ökad komplexitet i affärslivet ställt nya krav på dagens organisationer. Delvis till följd av denna utveckling har nya legala och regulativa krav som rör riskhanteringen ställts på organisationer inom många branscher. Det är viktigt att poängtera att företag och organisationer har olika drivkrafter att utveckla sin riskhantering. Förenklat kan man säga att utvecklingen sker i ett samspel mellan externa och interna intressenters krav och behov å ena sidan och organisationens riskkultur å andra.

Ur ett behovsperspektiv kan riskhantering ses som ett verktyg för att förbättra den operativa verksamheten, effektivisering, ökad produktivitet och förhöjd kvalitet. Området gränsar till kontinuitetshanteringsarbete, begränsning av avbrott. Mål kring lägre risker i produktion och leveranser, säkerhet och kontinuitet har i ökande grad blivit viktiga skäl till att organisationer etablerar och formaliserar riskhanteringen. Också externa intressenter som ställer krav på organisationen värderar god kontroll över sina risker och ett etablerat ramverk för riskhanteringen högre än tidigare.

På kravsidan finns både frivilliga åtaganden och lagstadgade krav. Ofta ställer styrelse och ägare krav, men även många andra är uttalade kravställare när det gäller riskhanteringen. Redovisningsregler, kapitaltäckningskrav för bank-, finans- och försäkringsbolag, hållbarhetsredovisningar och ökade krav på certifieringar och olika standarder (t ex ISO 31000) gör det formella riskhanteringsarbetet viktigare idag än tidigare. Flera ramverk för riskhantering är tydligt normativa och ställer krav på vad organisationer bör arbeta med för att uppnå en god riskhantering, och delvis hur.

På vilket sätt är riskkultur viktigt?

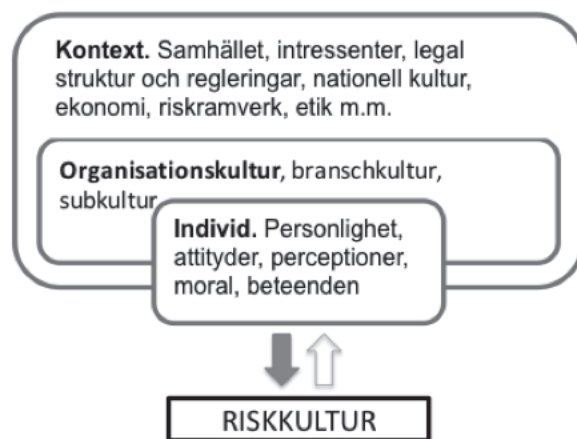
Brister i riskkulturen ger enskilda individer eller grupper inom en organisation utrymme att överträda lagstadgade krav eller interna krav som beslutats och konkretiserats genom policyer och riktlinjer. Dessa brister kan visa sig genom den omgivande organisationens underlåtenhet att agera mot beslut

och aktiviteter som är felaktiga, eller åtminstone tveksamma ur etiskt perspektiv. Riskkultur, eller snarare brist på sådan, har sagts vara en viktig förklaring till den finansiella kris som drabbade världsekonomin under 2008 och 2009 (FSB, 2014). I efterhand har det blivit tydligt att dessa brister och överträdelser både förekom inom den formella riskhanteringen, med brister i styrning, kontroller och risklimiter, t ex rörande krediter och säkerheter - men även att dessa överträdelser skedde i en risksökande kultur som tillät det, inte så sällan med ledningars och styrelser goda minne.

Den tongivande Walkerrapporten drog slutsatsen att [t]he *principal emphasis is in many areas on behaviour and culture*, och understryker vikten av strukturerat och medvetet arbete för att förbättra riskkulturen och förändra beteendet för att undvika liknande kriser i framtiden (ICAEW, 2009). Finanskrisen ledde till stor obalans i de finansiella systemen internationellt. Som resultat ser den regulativa miljön helt annorlunda ut i dag i efterspelet av krisen, med tydliga krav på kapitalreserver och krav på kontinuerlig och strukturerad analys och rapportering av risker. Dessa krav understryker vikten av riskkulturens betydelse för att lyckas med den formella riskhanteringen och har lett till ökat fokus på detta.

Riskkulturens byggstenar

Som tidigare poängterats så skapas riskkulturen i interaktion mellan olika aktörer och intressenter och tydliggörs genom olika beteenden och beslut. Dessa beteenden och utfallet av olika beslut sker i ett sammanhang och i en organisation, och har även sin grund i individers (eller grupper av individers) värderingar och attityder till risk och risktagande. Utöver konkreta beslut, som kan vara direkt eller indirekt kopplade till risker, och observerade beteenden bland individer eller grupperingar inom en organisation, finns det ett antal områden som kan analyseras för att få en bättre förståelse av organisationens riskkultur. För den fortsatta diskussionen konkretiseras detta i figur 1 på nästa sida.



Figur 1. Riskkulturens byggstenar.

Kontexten

Kontexten påverkar organisationens förutsättningar och därmed även olika beslut som rör riskkulturen. För att lyckas såväl med att etablera en god riskkultur som med den formella riskhanteringen har det visat sig viktigt att förstå och beakta både kontexten och olika intressenter (Hodges, 2000; Ward, 2001). Kontexten påverkar både organisationskulturen – direkt och indirekt – och individers attityder och beteenden, samt i förlängningen även beslut kring risker och hantering av dessa.

Vissa kontextuella faktorer är således direkt styrande och påverkar organisationen (t ex genom reglering och lagstiftning, generellt eller rörande specifika riskområden), medan andra påverkar hur olika individer påverkas av kontexten och uppfattar och agerar på risker och riskrelaterad information, vilket i sin tur påverkar organisationen. Individens roll som medskapare av riskkulturen behandlas senare, men det är viktigt att nämna att olika nationella, kulturella, sociala, ekonomiska och konkurrensrelaterade kontextuella aspekter kan förklara både individuella och kollektiva reaktioner och beslutsfattande och beteenden kring risk.

Dessa kontextuella aspekter formas ofta av olika intressenter, som kan sägas ha fått större betydelse och inflytande på organisationer de senaste

decennierna (Borglund, 2006). Ur ett riskhanteringsperspektiv har det visat sig vara av stor vikt att inkludera olika intressenter, både för den riskhantering som rör samhällsrisker och den som bedrivs i organisationer och företag (Löfstedt & Vogel, 2001; Slovic, 2000). Det ligger inte inom ramen för detta kapitel att göra någon mer omfattande analys av de kontextuella faktorer som påverkar riskkulturen, men det finns ett antal intressenter som formulerat krav på styrande lagar och regleringar kring riskhantering, och andra som utvecklat riskramverk som fått stor betydelse för dagens riskhantering.

Svensk kod för bolagsstyrning (SOU, 2003) och Årsredovisningslagen (ÅRL, 1995) ger råd och ställer lagkrav kring riskhantering. De understryker att det är ledningens och styrelsens ansvar att risker hanteras, att aktiviteter och processer är effektiva och ändamålsenliga, och att riskhanteringen kopplas ihop med den övergripande styrningen och den interna kontrollen av en organisation.

COSO-ramverket växte fram efter krav på förbättrad genomlysning och hantering av risker i efterdyningarna av ett antal redovisningsskandaler, bland annat Enron. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, utvecklades för att hantera finansiell rapportering, men den holistiska standard man nu tillämpar omfattar intern styrning och kontroll (inklusive intern finansiell kontroll), internrevision och *enterprise risk management* (COSO, 1992, 2004).

För finansbranschen ökade kraven på strukturerad riskhantering efter finanskrisen, och EU har genom direktiv och råd, bland annat Basel- och Solvencedirektiven, utvecklat ramar och regler kring kapitalreserver och hantering av olika typer av risker för banker och finansiella institut samt för försäkringsbranschen. Ur ett nationellt svenskt perspektiv operationaliserades de krav som definierats av EU bland annat genom Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll (FFFS 2014:1).

Finansinspektionen (FI) poängterar vikten av begreppet riskkultur och understryker att de organisationer och institut som är tillståndspliktiga gentemot inspektionen bör sträva efter en integrerad riskkultur som omfattar hela organisationen, där alla medarbetare är fullt medvetna om sitt eget ansvar för riskhanteringen. FI understryker att riskhanteringen inte enbart bör

överlåtas till riskspecialister eller kontrollfunktioner, utan att organisationen bör sträva efter ett gemensamt synsätt på målbilden för att skapa en effektiv riskkultur.

ISO 31000 är en internationell standard, men ingen certifiering. Den utgör ett ramverk kring styrning och processer för riskhantering, och den rekommenderar att organisationer utformar, implementerar och fortlöpande utvecklar ramverket för att integrera riskhanteringsprocessen i organisationens övergripande styrning, strategi och planering, ledning, rapporteringsprocesser, policyer, normer och kultur. Kulturbegreppet är inte specifikt kopplat till riskkultur utan snarare till organisationens formella och informella organisationskultur (ISO, 2009).

Förordning om intern styrning och kontroll (FISK, 2007) tydliggör de krav som åligger myndigheter. Även statliga bolag, kommuner och landsting tillämpar varianter av dessa krav. En viktig del i den interna styrningen är att organisationen regelbundet ska genomföra en riskanalys, där risker identifieras, analyseras och hanteras. Utgångspunkten är de mål som avkrävs och sätts upp av organisationen, och en del riktas även mot otillbörlig påverkan och bedrägerier.

Organisationskultur

Liksom riskkultur visar sig organisationskultur genom återkommande beteenden som delvis har sin grund i olika värderingar och individers attityder. Dessa faktorer är till viss del föränderliga. Kulturen är inte konstant utan relaterar – som det latinska ordet *cultura* anger – till odling, bearbetning och bildning, och den utvecklas i ett samspel, i en ständigt återkommande interaktion med de som är delaktiga i och formas av den. Kulturen är således föränderlig och något mer än statiska värderingar.

Riskkultur kan ses som en delmängd av det mer övergripande begreppet organisationskultur. Riskkulturen tydliggör organisationens kollektiva inställning till risk och dess riskaptit samt tar sig uttryck i förmågan hos organisationen (eller en del av den) att hantera risk. I diskussionen av de kriser som flera stora företag upplevt de senaste åren, t ex SCA, Stora Enso och Telia, liksom flera finansinstitut under finanskrisen, såsom Carnegie, HQ bank och Swedbank, har brister i organisationskulturen med avseende

på risktagande nämnts som en viktig förklaring till dessa och andra krisers uppkomst (Holton, 1998; Kallenberg, 2007).

Man kan se mönster kring risktagande inom vissa branscher. Ambitionsnivån och mognaden rörande riskhanteringen kan påverkas av branschtillhörighet eller nationell lagstiftning som påverkar specifika riskområden (McCrae & Balthazor, 2000; Ward, 2001). Skillnader i riskkultur och mognad beträffande riskhantering kan även förklaras av riskuppfattningen hos de personer som söker sig till branschen, de specifika arbetsuppgifterna, arbetets karaktär och belöningsmodeller, men även organisationskulturen (ICAEW, 2009).

Att organisationer, industrier och branscher skiljer sig i sin syn på risk och hur de värderar och arbetar med den är både tydligt och rätt naturligt, och har sin grund i verksamhetens karaktär samt historiska faktorer. Tyngre industri, kärnkraftsindustri, petrokemi m fl har arbetat mer formaliserat med riskhantering under lång tid på grund av karaktären på sin verksamhet. Detta har drivits fram av lagkrav, regleringar och ett ökat ansvarstagande för verksamhetens påverkan, vilket i sin tur drivits på av det omgivande samhället och närsamhället och granskat av allmänheten och media.

Ledarskapets betydelse

Riskhantering handlar om styrning mot definierade mål. COSO-ramverket lyfter vikten av ett tydligt mandat från ledningen och styrelsen genom en tydligt definierad, uttalad och kommunicerad *tone at the top*. ISO 31000 understryker att etableringen av en god riskkultur och fungerande riskhantering kommer att misslyckas om den inte har styrelsen och ledningens stöd.

Ett första steg är således att förankra ledningen i arbetet med riskhanteringen och få dem att förstå varför arbetet är viktigt och på vilket sätt det skapar värde. Genom att peka på ett antal olika huvudriskområden inom organisationen bör man bilda sig en uppfattning om ledningens och styrelsens attityder till riskerna samt av vilken förståelse som finns för i steg ett hur de kan slå mot uppsatta mål och i steg två hur de bör hanteras. Ledarskapet för en förändring av riskkulturen bör definieras med en plan och formaliseras genom styrande dokument samt en definition av vilka risker organisationen vill och kan ta, och detta bör sedan förankras bland mellanchefer och medar-

betare i organisationen genom utbildning, kommunikation och uppföljning.

Utgångspunkten för att etablera en god riskkultur är således både en formalisering av arbetet och en etablering av bärande och väl kommunicerade normer i linje med etiska policyer och värdegrunder. Det är ofrånkomligen så, att för att skapa en förtroendeskapande riskhantering behövs det ett tydligt mandat och en tydlig agenda som stöds och förmedlas av ledningen.

Individen

Riskperceptioner – individers uppfattningar om risk – har studerats inom många discipliner såsom psykologi, sociologi, statsvetenskap, ekonomi m fl. Utifrån riskkulturbegreppet och de kritiska faktorer som påverkar skapandet av en god riskkultur begränsas diskussionen här till att det finns skillnader i riskuppfattningar. Dessa påverkar attityder och värderingar kring risker och riskrelaterad information, och i förlängningen även beteenden och beslut, både individuellt och organisatoriskt.

Forskningen om risk och riskperceptioner fick ökat fokus under 1970-talet, som konsekvens av en ökad oro för kärnkraft, miljögifter och olika tekniska risker (Löfstedt, 2005). Utgångspunkten var från början samhällsorienterad och fick betydelse för en rad olika områden, så väl inom beslutsfattande på samhällsnivå som i organisationer och företag (Sjöberg, 2003; Slovic, 2000). Forskningen har det gemensamt att den grundar sig i olika psykologiska och personlighetsrelaterade aspekter, som påverkar och påverkas av sociala, politiska, kulturella, ekonomiska och institutionella faktorer.

Kontroverser som rör risker och riskhantering har ofta sin grund i individers olika riskperceptioner och vad som ibland anses vara irrationella reaktioner kring risk. Den psykometriska modellen utvecklad av bland annat Fischhoff et al. (1978), Douglas och Wildavskys kulturteori (1982) och Tverskys och Kahnemans arbeten (t ex 1974, 1981) med subjektiva sannolikheter har också haft mycket inflytande på förståelsen för beslutsfattande omkring risk och riskhantering (Kallenberg, 2008).

Antropologerna Douglas & Wildavskys kulturteori (1982) är särskilt intressant att lyfta fram för att belysa riskkulturbegreppet som det behandlas i detta kapitel. Teorin visar att individers riskuppfattningar, och därmed deras reaktioner på riskrelaterad information, skapas och påverkas av olika kul-

turella och sociala faktorer samt att det finns likheter och olikheter i riskuppfattning mellan grupper av individer. Det är rimligt att anta att detta är en god förklaringsmodell även när det gäller branschspecifika och subkulturella uppfattningar om risk (McCrae & Balthazor, 2000).

I arbetet med att skapa en god riskkultur är det viktigt att förstå att olikheter kring riskperceptioner finns och att kunskapen om dessa olikheter bör ligga till grund för utformningen av den styrning som avser att förflytta riskkulturen i önskad riktning.

Utöver riskperceptionerna är det viktigt att inte bara förstå och ta hänsyn till individernas värderingar ur etiskt perspektiv, utan också analysera dessa för att bilda sig en uppfattning av hur väl de stämmer överens med den värdegrund som organisationen vill stå för och arbetar med. Genom att skapa förståelse för individernas etiska värderingar och moraliska ställningstaganden, särskilt när det gäller risktagande men även mer generellt, kan organisationen identifiera potentiella riskområden, rikta utbildningsinsatser och arbeta strukturerat med att förändra synsätt och arbetssätt. Denna analys bör även ligga till grund för organisationens utformning av sitt interna kontrollramverk och sitt riskhanteringsarbete.

Mot en god riskkultur

Vad utmärker en god, eller kanske ännu hellre effektiv riskkultur? Enkelt uttryckt är den en kollektiv uppfattning om hur risker och riskhantering bör hanteras som ligger i linje med organisationens uppsatta mål. En god riskkultur gör det möjligt för en organisation att fatta korrekta och informerade beslut om risker. En god riskkultur är således normativ, eftersom den definierar vad som är rätt och fel och ställer handlingar, kommunikation och beslut i relation till denna norm. En god riskkultur är tydlig och transparent, och medarbetare på olika nivåer vet vad som förväntas av dem när det gäller hantering av risker och vad som är ett acceptabelt risktagande. För att lyckas med detta måste värderingar och etiska principer som gäller risker till viss del formaliseras genom styrande dokument och direktiv.

I ett ännu mer formaliserat perspektiv kan riskerna och acceptansen för

dem tydliggöras genom en definierad riskaptit (vilka och hur stora risker man är *villig* att ta) som relateras till organisationens riskkapacitet (hur stora risker organisationen *kan* ta). En definierad riskaptit fungerar som ett stöd för att nå uppsatta mål och utgör ett underlag för definition av risklimiter för särskilt kritiska risker. Den kan också vara en viktig del i styrningen och prioriteringen av riskhanteringsaktiviteter utifrån riskexponering inom olika riskområden och målbilder (FFFS, 2014). Riskaptiten är inte konstant utan ändras i takt med omgivningen, kontexten, affärsmiljön, behov inom och krav på verksamheten samt organisationens målsättning. Riskaptiten och besläktade risklimiter för specifika risker bör i möjligaste mån relatera till andra prestationsmål inom verksamheten såsom KPI:er och andra kvantifierade mått.

För att lyckas skapa en formaliserad riskkultur som ger avtryck i organisationen måste relevanta beslutsfattare stå bakom denna, och det måste vara tydligt var ansvaret för att hantera riskerna ligger. Risker bör ha en utpekad riskägare som tar ansvar för att riskerna hanteras i linje med den riskhanteringsstrategi ledningen beslutat om eller styrelsen ställt krav på (t ex att acceptera eller mitigera en risk). Ur ett styrningsperspektiv bör riskansvaret även kopplas till individers, enheters och ledningsgruppers mål, t ex genom målkort.

En hantering i linje med de processer man etablerat och de gränsvärden man satt upp bör premieras, och på samma sätt bör icke-hantering av riskerna eller underlåtenhet kring att hantera dem få någon form av sanktion eller konsekvens. Genom att koppla riskhanteringen till styrning och övriga krav påverkar man verksamheten i riktning mot den målbild man har, både vad gäller specifika risker och kring organisationens övergripande riskexponering. Ur styrningsperspektiv bör man även etablera individuella incitament som kan leda till ett mer engagerat riskhanteringsarbete (FSB, 2014).

Värdegrund och strategi

Analysen av en organisations risker och utformningen av ett ramverk för riskhantering bör alltid ställas i perspektiv till organisationens strategi, målbild och definierade värdegrund. Värdegrunden kompletterar organisationens strategi och bör även vara styrande för uppförandekod, policyer,

instruktioner och riktlinjer. För att lyckas etablera en god riskkultur är det viktigt att värdegrund, strategi, målbild och taktiska och operativa aktiviteter hänger ihop. Med taktiska och operativa aktiviteter menas här även aktiviteter, kontroller och åtgärder som syftar till att hantera risker i linje med en definierad riskaptit.

Definierad riskhantering

Med definierad riskhantering avses ett för organisationen anpassat riskramverk. Detta kan grundas i något av de styrande ramverk som diskuterats tidigare, och bör i huvudsak konkretisera en styrningsmodell, där roller och ansvar för riskhanteringen (inklusive styrande principer, policyer och riktlinjer) definieras i enlighet med organisationens befintliga besluts-, arbets- och delegationsordning. Riskramverket ska även innehålla en enhetlig process för riskhanteringen, som tydliggör hur organisationen ska genomföra riskanalyser, med en för organisationen anpassad process för att identifiera, värdera, hantera och rapportera risker till olika intressenter.

Etablering av riskkulturen

För att nå den uppsatta målbilden med riskkulturen bör organisationen genomföra en analys där nuläget analyseras med den definierade målbilden i åtanke. Denna analys bör inriktas mot både riskkulturen och det befintliga ramverket. Det finns många verktyg för att genomföra en sådan analys, som kan inriktas mot individer, grupper av individer och organisationen som helhet. Den kan också utgå från riskramverkets utformning och funktionalitet genom att analysera t ex överträdelser, brott, kontinuitet i produktionen, kvalitetsbrister, skador på personalen, motivation eller medarbetarnas syn på sin arbetssituation och sina chefer.

Genom självskattningar eller andra undersökningsmetoder kan medarbetares inställningar till olika områden, riskperceptioner och etiska och moraliska ställningstaganden, ge en bild av i vilken grad medarbetarna delar den värdegrund och den riskkultur som definierats för organisationen. Detta skapar förståelse för var avvikelser mot uppsatta mål sannolikt kommer att

uppstå och hur insatser bör riktas. Här skulle t ex den i kapitlet om anseenderisker och dataskydd presenterade metoden kunna användas.

Insatser kan t ex vara att förtydliga det styrande ramverket med justeringar i policyer och instruktioner, en mer konkretiserad och bättre förmedlad riskaptit, utveckling av *key risk indicators* och uppdaterade kontroller och uppföljningar av särskilt kritiska riskområden. För att lyckas med insatser och för att etablera och förändra riskkulturen är det viktigt med uppföljning och kommunikation. Kommunikation angående risker kan vara en särskild utmaning och kräver god förståelse för kontextuella, organisatoriska, individuella och riskspecifika faktorer.

Den ofta citerade professor Peter Drucker (2001) menar att *culture eats strategy for breakfast* och detta tror jag stämmer i hög grad när det gäller att säkerställa en god riskhantering. Utan förståelse för och aktivt förändringsarbete kring riskkulturen är det svårt – så gott som omöjligt – att etablera en riskhantering som skapar värde.

En effektiv riskhanteringsprocess måste förankras i organisationen genom ledningens och styrelsens stöd och uttalade och kommunicerade prioritering av området. Riskhanteringsprocessen kan endast skapa värde om den också på ett strukturerat sätt kopplas ihop med övrig styrning av organisationens kultur genom strategiarbete, affärsplanering, målsättning och budgetering, i samspel med organisationens kontext och med förståelse för och i förankring hos de individer som utgör organisationen

Referenser

- Borglund, T. (2006). *Aktieägarvärden i Fokus*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- COSO (1992). *Internal Control Integrated Framework*. New York: The Committee of Sponsoring Organizations.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New York: The Committee of Sponsoring Organizations.
- Douglas, M. & Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkeley: University of California Press.
- Drucker, P. (2001) *The Essential Drucker*. New York: Harper Business.

- FFFS (2014:1). *Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd om styrning, riskhantering och kontroll i kreditinstitut*. Stockholm: Finansinspektionen.
- FSB (2009). *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture*. Financial Stability Board.
- FISK (2007). *Förordning (2007:03) om intern styrning och kontroll*. Stockholm: Sveriges Riksdag.
- Fischhoff, B., Slovic, P., Lichtenstein, S., Read, S. & Combs, B. (1978). How safe is safe enough? A Psychometric study of attitudes towards technological risks and benefits. *Policy Sciences*, 9(2), 127-152.
- Hodges, A. (2000). Emergency risk management. *Risk Management: An International Journal*, 2(3), 7-18.
- Holton, G. Y. (1998). The new climate of risk. *Treasury Management International*, 69, 24-28.
- ICAEW (2009). *A Review of corporate governance in UK banks and other financial entities*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- IIF (2009). *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*. International Institute of Finance.
- ISO (2009). *Risk Management – Guidelines on principles and implementation of risk management*. Geneva: ISO 31000.
- Kallenberg, K. (2007). The role of risk in corporate value: A case study of the ABB asbestos litigation. *Journal of Risk Research*, 10, 1007-1025
- Kallenberg, K. (2008). *Business at Risk, Four Studies on Operational Risk Management*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Löfstedt, R. E. (2005). *Risk Management in Post-Trust Societies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Löfstedt, R. E. & Vogel, D. (2001). The changing character of regulation: A comparison of Europe and the United States. *Risk Analysis* 21, 399-406.
- McCrae, M. & Balthazor, L. (2000). Integrating risk management into corporate governance: The Turnbull Guidance. *Risk Management: An International Journal*, 2(3), 35-45.
- Sjöberg, L. (2003). The different dynamics of personal and general risk. *Risk Management: An International Journal*, 5, 19-34.
- Slovic, P. (2000) (Red.). *The Perception of Risk*. London: Earthscan.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- SOU (2004: 130). *Svensk Kod för Bolagsstyrning*. Stockholm: SOU.
- Ward, S. (2001). Exploring the role of the corporate risk manager. *Risk Management: An International Journal*, 3(1), 7-25.
- ÅRL (1995). *Årsredovisningslagen (1995:1554:6)*. Stockholm: Sveriges Riksdag.

Författarpresentationer

Gustav Almqvist är doktorand och verksam på Institutionen för marknadsföring och strategi vid Handelshögskolan i Stockholm (HHS) och Center for Media and Economic Psychology vid SIR, med examina som psykolog från Stockholms universitet och i ekonomi från HHS. I sin forskning studerar han människors bedömningar och beslutsfattande under risk och osäkerhet ur ett ekonomisk-psykologiskt perspektiv.

Patric Andersson är Docent och verksam på Institutionen för marknadsföring och strategi vid HHS och Center for Media and Economic Psychology vid SIR. Hans forskning är inriktad på att med hjälp av ekonomisk-psykologiska vetenskaper undersöka individers finansiella beslutsfattande under risk, expertbedömningar, mänsklig bedömningsförmåga och konsumentbeteende. Han är även intresserad av beteendeinriktade studier av fenomen inom och kring fotboll, golf och andra sporter.

Jesper Blomberg är Docent och verksam på Institutionen för företagande och ledning vid HHS och Center for HRM and Knowledge Work vid SIR. Han forskar om projektorganisering och projektmetoder samt om finansmarknaden och investmentbanking, dess experter, organisation och riskhantering. Blomberg har skrivit flera böcker och artiklar i dessa ämnen och är även en uppskattad föredragshållare både inom ramen för Handelshögskolans olika program och annorstädes.

Daniel Dellham är Civilingenjör från KTH och chef för Sustainability Consulting på KPMG Advisory. Han var tidigare VD för Askus Management Consulting med särskilt engagemang för hållbarhetsfrågor, något som

föranledde att Askus förvärvades av KPMG. På KPMG har han fortsatt att bland annat arbeta utifrån den i boken presenterade metodiken och då på uppdrag från svenska industriföretag.

Richard Friberg innehar Jacob Wallenbergs Professur i nationalekonomi och är prefekt för Nationalekonomiska institutionen vid Handelshögskolan. Hans forskning har rört sig i gränslandet mellan empiriska studier av konkurrens och internationell ekonomi. Han har bland annat studerat sambanden mellan marknadssegmentering och växelkursregimer. Under hösten 2015 har han gett ut boken "Managing Risk and Uncertainty: A Strategic Approach" på MIT Press.

Maria Grafström är Docent i företagsekonomi och verksam som forskare och forskningsledare vid Score (Stockholm Centre for Organizational Research) på HHS och Stockholms universitet. Marias forskning handlar främst om medialisering, nyhetsproduktion och organisationers kommunikation. Hon har även studerat hur medieinnehåll definierar och skapar förutsättningar för socialt ansvarstagande.

Eva Hagbjer är Ekonomie Doktor och associerad forskare vid Institutionen för redovisning och finansiering vid HHS. Hennes forskning kretsar kring styrning och uppföljning av offentligfinansierade tjänster, i synnerhet i gränslandet mellan offentliga och privata organisationer.

Kristian Kallenberg är Ekonomie Doktor från HHS och arbetar som Group Risk Manager på PostNord. Kristians forskning handlade om riskhantering i svenska industriföretag med fokus på transformation av riskhanteringen i en förändrad regulativ och marknadsmässig kontext. Kristian håller föreläsningar och seminarier kring riskkultur, riskkommunikation och riskhantering, bland annat vid Handelshögskolan i Stockholm Executive Education.

Markus Kallifatides innehar Matts Carlgren Associate Professor of Management på Institutionen för företagande och ledning vid HHS och är chef

för Center for Governance and Management Studies vid SIR. Han bedriver socioekonomisk forskning om företagsledning, bolagsstyrning och bolagens roll i det globala samhället.

Erik Lakomaa är Ekonomi Doktor och föreståndare för Institutet för ekonomisk-historisk och företagshistorisk forskning (EHFF) samt associerad forskare vid Center for Media and Economic Psychology på SIR. Hans forskning är inriktad på hur organisationer – inom offentlig och privat sektor – i ett historiskt perspektiv har hanterat extern förändring som ny lagstiftning, ny teknik eller nya marknader.

Johnny Lind är Professor och prefekt för Institutionen för redovisning och finansiering vid HHS, Professor II vid Handelshögskolan i Trondheim samt chef för Centre for Accounting and Managerial Finance vid SIR. Hans forskningsintresse är inriktat mot ekonomistyrningens interorganisatoriska effekter och kapitalmarknadens påverkan på företagets styrning och verksamhet. Hans senaste två böcker är "Innovation eller kvartalskapitalism" (2013, Liber) och "Morgondagens industri" (2011, Studentlitteratur).

Staffan Movin är Civilekonom och föreståndare för Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum – MTC. MTC är en icke vinstdrivande stiftelse som driver, förädlar och förmedlar insikter och kunskap genom att se till att kunskap möts och att näringslivets och akademins behov samverkar. Under de senaste åren har Staffan och MTC bland annat drivit forskningsprojekt avseende utveckling och etablering av nya marknader, nya ekosystem och nya värdekonstellationer, samt hur dessa förändringar påverkar makt- och riskförhållanden.

Sophie Nachemson-Ekwall är Ekonomie Doktor och associerad forskare vid Institutionen för företagande och ledning vid HHS och Center for Governance and Management Studies vid SIR. Hennes forskning kretsar kring jämförande bolagsstyrning – comparative corporate governance – där hon tittar på styrmodeller och regelverken kring uppköp i olika länder. För närvarande forskar hon främst på institutionella investerars roll på kapital-

marknaden, i gränslandet mellan långsiktighet och kortsiktighet. Hon är även intresserad av teorin om aktiebolaget och den strategiska processen kring förvärv och fusioner.

Pernilla Petrelius Karlberg är Ekonomie Doktor och verksam som forskare vid Center for Advanced Studies in Leadership (CASL) samt lärare och programansvarig vid Handelshögskolan i Stockholm Executive Education där hon bland annat arbetar med Handelshögskolans MBA-program. Hennes forskning handlar om ledare och ledning av organisationer i en medialiserad omvärld.

Lennart Sjöberg är Professor Emeritus vid HHS och tidigare chef för Centrum för Riskforskning vid dåvarande Ekonomiska Forskningsinstitutet vid HHS. Han har gjort viktiga forskningsbidrag till flertalet discipliner såsom emotionspsykologi, kognitiv psykologi, motivationsforskning och psykometri. Inom riskforskning har han gjort banbrytande empiriska studier av dels hur människor uppfattar risker till olika företeelser, dels riskperception och dess underliggande faktorer. Han har också framgångsrikt kommunicerat forskningsresultat från riskforskning och den psykologiska vetenskapen till en bredare publik. För sin forskargärning tilldelade Riskkollegiet honom utmärkelsen The Swedish Risk Academy Award 2013.

Ebba Sjögren är Docent och verksam på Institutionen för redovisning och finansiering vid HHS samt Center for Accounting and Managerial Finance och Center for the Study of Business Markets vid SIR. Ett av hennes huvudsakliga forskningsintressen är organiseringen av kunskapsbaserat beslutsfattande och verksamhetsstyrning i organisationer och på kapitalmarknaden. Hon studerar för närvarande implementering av antipenningtvättsreglering inom revisionsbyråer samt hur erfarna professionella kapitalmarknadsaktörer använder finansiell information.

Torkel Strömsten är Associate Professor och verksam på Institutionen för redovisning och finansiering samt Center for Retailing vid HHS. Hans forskning är inriktad mot ekonomistyrningens roll inom och mellan företag

där innovation och förändring ofta spelar en avgörande roll. En av hans senaste publikationer handlar om hur öppna kalkyler används som styrmedel inom ett leverantörsnätverk.

Richard Wahlund innehar Familjen Bonniers Professur i företagsekonomi, med inriktning på media, samt är prefekt för Institutionen för marknadsföring och strategi vid HHS och chef för Center for Media and Economic Psychology vid SIR. Hans forskningsfält är tämligen brett med publikationer om bland annat medieutveckling, kopplingen mellan medier och marknadsföring, varumärken och anseenderisker, hållbarhetsfrågor kopplade till marknadsföring och medier, finansiella beteenden, skattebeteenden, beslutsfattandets psykologi och risktagande samt konsumentbeteenden, där ekonomisk-psykologisk teoribildning och metod utgör en sammanlänkande grund.

Karolina Windell är Ekonomie Doktor och verksam som forskare på Score (Stockholm Centre for Organizational Research) vid HHS och Stockholms universitet. Karolinas forskning handlar om idéer om ansvarsfulla organisationer, i synnerhet vilken roll mediebilder spelar för att påverka uppfattningar om ansvarstagande.

David Åberg är utbildad i säkerhetspolitik och strategi vid University of St Andrews och King's College London och arbetar som strategikonsult på Acando. Han var tidigare verksam vid KPMG och Askus Consulting, där han deltog i utvecklingen av metodiken och studien om anseenderisker som rapporteras i denna skrift. Han har även arbetat med rådgivning utifrån den i boken presenterade metodiken på uppdrag av svenska företag.

Tidigare mottagare av SSE Research Award

SSE Research Award är SSE:s utmärkelse till främjare av ekonomisk forskning. Till och med år 2009 benämndes utmärkelsen EFI Research Award.

År	Pristagare	Dedicerad årsbok
2014	Tomas Söderberg	<i>Marknadsföring och påverkan på konsumenten.</i> Söderlund, M. (red) SIR & Studentlitteratur (Lund)
2013	Carl Bennet	<i>Det mogna tjänstesamhällets förnyelse.</i> <i>Affärsmodeller, organisering och affärsrelationer.</i> Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (red.) SIR & Studentlitteratur (Lund)
2012	Carl-Johan Bonnier	<i>Expertsamhällets organisering. Okunskapens triumf?</i> Furusten, S. & Werr, A. (red.) SIR & Studentlitteratur (Lund)
2011	Anders Nyrén	<i>Morgondagens Industri. Att sätta spelregler och flytta gränser.</i> Benson, I., Lind, J., Sjögren, E. & Wijkström, F. (red.) SIR & Studentlitteratur (Lund)
2010	Jacob Wallenberg	Verksamhetsutveckling i världsklass Åhlström, P. (red.) SIR & Studentlitteratur (Lund)
2009	Stefan Persson	Entreprenörskap på riktigt. Teoretiska och praktiska perspektiv Holmquist, C. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)

2008	Per Bergman Göran Tidström	<i>Redovisning i fokus</i> Jennergren, P., Lind, J., Schuster, W. & Skogsvik, K. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
2007	Urban Karlström	<i>Beyond Mobility</i> Andersson, P., Essler, U. & Thorngren, B. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
2006	Fredrik Lundberg	<i>IT & Business Performance: A Dynamic Relationship</i> Lundeberg, M., Mårtensson, P. & Mähring, M. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
2005	Tom Hedelius	<i>En illusion av frihet?: Företag och organisationer i regelsamhället</i> Svedberg Nilsson, K., Henning, R. & Fernler, K. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
2004	Edvard Söderberg	<i>Emotioner och värderingar i näringslivet</i> Sevón, G. & Sjöberg, L. (red.) EFI (Stockholm)
2003	Curt G. Olsson	<i>Globalization and Its Enemies</i> Lundahl, M. (red.) EFI (Stockholm)
2002	Sören Gyll	<i>Scener ur ett företag</i> Löwstedt, J. & Stymne, B. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
2001	Jan-Olof Brånstad Ulf Edstedt	<i>Läkemedel: kostnad eller resurs för sjukvården?</i> Jönsson, B. (red.) EFI (Stockholm)
2000	Roland Fahlin Lennart Hjalmarson	<i>I huvudet på kunden</i> Söderlund, M. (red.) EFI & Liber (Stockholm)

2000	Roland Fahlin Lennart Hjalmarson	<i>I huvudet på kunden</i> Söderlund, M. (red.) EFI & Liber (Stockholm)
1999	Antonia Ax:son	<i>Osynlig företagsledning</i> Johnson Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
1998	Björn Svedberg	<i>Studier i kostnadsintäktsanalys</i> Jennergren, P. (red.) EFI (Stockholm)
1997	Tore Browaldh	<i>Från optionsprissättning till konkurslagstiftning. Essäer om finansiella teorier, institutioner och marknader</i> Bergström, C. & Björk, T. (red.) EFI (Stockholm)
1996	Jacob Palmstierna	<i>Att föra verksamheten framåt. Människor och informationssystem i samverkan</i> Lundeberg, M. & Sundgren, B. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)
1995	Peter Wallenberg	<i>Ekonomisk politik i omvandling</i> Jonung, L. (red.) EFI (Stockholm)
1994	Johan Söderberg	<i>Företag och marknader – dynamik i nätverk</i> Mattsson, L-G. & Hultén, S. (red.) EFI & Nerenius och Santéus (Stockholm)
1993	Bertil Edlund Sten Lundvall	<i>Redovisningens roller</i> Samuelson, L. & Östman, L. (red.) EFI (Stockholm)
1992	Jan Wallander	<i>Företagsledning – bortom etablerad teori</i> Sjöstrand, S-E. & Holmberg, I. (red.) EFI & Studentlitteratur (Lund)

Ett urval av våra senaste publikationer

Nedan listas ett urval av böcker publicerade av stiftelsen Stockholm School of Economics Institute for Research och avhandlingar publicerade av Handelshögskolan i Stockholm. En förteckning av samtliga publikationer finns på www.hhs.se/research/publications. Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln. Avhandlingar kan laddas ned digitalt via Handelshögskolans DiVA hemsida utan kostnad: <http://hhs.diva-portal.org/>. Böcker kan beställas via e-post till publications@hhs.se.

Publikationer sedan år 2012

2015

Böcker

- Bay, Charlotta. *Finansens folkdräkt Om att översätta ekonomi så folk förstår*. Forskning i Fickformat.
- Sölvell, Örjan. *On Strategy & Competitiveness. 10 recipes for analytical success*.
- Yttermyr, Olga. *Skolans nya värld Att organisera en kundvalsmarknad – med grundskoleutbildningen i fokus*. Forskning i Fickformat.

Avhandlingar

- Berg, Hanna. *Faces of Marketing: Examining Consumer Responses to Depictions of People in Marketing*.
- Christner, Carl Henning. *The Valuable Organisation--A Study of How Activities are Calculated, Controlled and Made Valuable*.
- Di Casola, Paola. *Essays in Macroeconomics and Institutional Economics*.
- Khapko, Mariana. *Essays in Financial Economics*.
- Koptyug, Nikita. *Essays on Consumers, Risk and Rationality*.
- Luistro Jonsson, Marijane. *Cooperating for Sustainability: Experiments on Uncertainty, Conditional Cooperation and Inequality*.
- Milonas, Kristoffer. *Essays in Empirical Finance*.

- Morgulis-Yakushev, Sergey. *Exploring Fit: Essays on the Role of Organizational Cultural Fit for Knowledge Transfer.*
- Nilsson Altafi, Sofia. *Evaluations as Mirrors and Co-constructors: An Empirical Investigation of a Microfinance Rating Agency and Its Rating Practices from 1999 – 2014.*
- Shir, Nadav. *Entrepreneurial Well-Being: The Payoff Structure of Business Creation.*
- Sichlimiris, Spyridon. *Public Debt, Business Cycles and Institutions.*
- Wehrmüller, Simon. *Credit, Labor and the Great Recession.*
- Xia, Qing. *Creditor Rights and Innovation: Evidence from China.*

2014

Böcker

- Beckerman, Carina. *Skepparen först, båten sedan. En bok om Marcus Wallenbergs värld och synen på ledarskap.*
- Jacobsson, Bengt & Sundström Göran. *Demokrati och förvaltning. En festskrift till Rune Premfors.*
- Näslund, Lovisa. *Får jag lov? Förtroendeskapande bland konsulter och teaterregissörer. Forskning i Fickformat*
- Sjöstrand, Sven-Erik & Hammarkvist, Karl-Olof. *Om ägarstyrning i statligt ägda företag.* Ingår i ”Ekonomiskt värde och samhällsnytta – förslag till ny statlig ägarförvaltning.” Expertbilaga i Ägarutredningen (SOU 2012:14).
- Söderlund, M. (red) *Marknadsföring och påverkan på konsumenten.*

Avhandlingar

- Bernergård, Axel. *Best replying, to yourself and others.*
- Bird, Miriam. *The Impact of the Family on Entrepreneurial Outcomes: The Role of Social Embeddedness.*
- Brattström, Anna. *Trust in a Product Development Context: Drivers, Dynamics and Consequences.*
- Breckenfelder, Johannes. *Empirical Essays in Financial Economics.*

- Crosta, Alberto. *The Effects of Credit Rating and Watchlist Announcements on the U.S. Corporate Bond Market.*
- de Rezende, Rafael B. *Essays on Macro-Financial Linkages.*
- Elger, Paul. *Essays on Taxation and Consumption.*
- Faragó, Ádám. *Essays on Disappointment Aversion in Portfolio Choice and Asset Pricing.*
- Hagbjer, Eva. *Navigating a Network of Competing Demands--Accountability as Issue Formulation and Role Attribution Across Organisational Boundaries.*
- Hartwig, Markus. *Interest Alignment, Delegation of Authority and Economic Rent--A Collection of Empirical Papers.*
- Hederos Eriksson, Karin. *Essays on Inequality, Gender and Family Background.*
- Junker, Sven-Olof. *Att skapa gemenskap: hur beslut fattas i en EU-mynighet.*
- Lazarczyk Carlson, Ewa. *Essays on Electricity Markets: Information and Trading.*
- Löfgren, Angelika. *International Network Competitiveness: Technical and Foreign Market Knowledge Development in International SME Networks.*
- Mengistu, Andualem. *Empirical essays on the monetary markets of developing countries.*
- Molin, Jonas. *Business Streamlining: Toward a Substantive Theory of the Management of Outsourced Business Processes*
- Nilsson, Andreas. *Financing of Nonprofits and Social Enterprises.*
- Rosenström, Martin. *Att skapa en marknad: marknad och politisk styrning i symbios?*
- Sandberg, Anna. *Empirical Studies on Sources of Inequality.*
- Schnitzler, Jan. *Empirical Essays in Finance.*
- Svahn, Mattias. *Pervasive Persuasive Games: The Case of Impacting Energy Consumption.*
- Vardardottir, Arna. *Family and Friends: Essays on Applied Microeconometrics.*
- Yildirim, Mustafa. *Incentives in Contests.*

2013

Böcker

- Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (red.) *Det mogna tjänstesamhällets förnyelse. Affärsmodeller, organisering och affärsrelationer.*
- Carlsson-Wall, Martin. *Target Costing. Innovation med både kund och ägare i fokus.* Forskning i Fickformat.
- Castillo, Daniel. *Farliga förbindelser? Statens förändrade gränser och näringslivets nya möjligheter.* Forskning i Fickformat
- Mårtensson, Pär, Lychnell, Lars-Olof och Frelín, Johanna. *Perspektiv på förändring: om en förändringsresa på Sveriges Television.*

Avhandlingar

- Augustin, Patrick. *Essays on sovereign credit risk and credit default swap spreads.*
- Boustanifar, Hamid. *Essays in financial economics.*
- Fellbom, Elisabeth. *Att växa in i chefskap: en studie av förstagångschefer.*
- Hällefors, Hans. *On the Relationship Between Accounting Earnings and Stock Returns: Model Development and Empirical Tests Based on Swedish Data.*
- Jakobsson, Amanda. *Essays on international trade and intellectual property rights.*
- Källberg, Niklas. *Förändringsprocesser i sjukvården: en studie av aktörer på en röntgenavdelning och deras agerande.*
- Lindensjö, Kristoffer. *Essays in financial mathematics.*
- Mattana, Elena. *Families, credit and banks.*
- Mäkinen, Taneli. *Information and markets.*
- Ohl, Björn. *Essays on endogenous information in macroeconomics and finance.*
- Rademaker, Claudia. *Green Media: Exploring Green Media Selection and its Impact on Communication Effectiveness.*
- Rydland, Christoffer. *Aspects of Cooperation and Corporate Governance in the Swedish Regional Newspaper Industry.*

Schumann, Abel. *Essays in applied microeconometrics using spatial data.*

Vesperoni, Alberto. *Essays on the economics of conflict.*

Wolff, Claudia Anna. *Education, development and labor markets.*

2012

Böcker

Dahl, Matilda. *Granskningsambället och det nya Europa: när de baltiska staterna sattes på prov.* Forskning i Fickformat

Dahl Matilda. *Under Scrutiny.* Forskning i Fickformat

Furusten, Staffan och Werr, Andreas. *Expertsambällets organisering: Okunskapens triumf?*

Kallifatides, Markus och Sjöstrand Pontus. *Den svenska modellen, samhällsekonomisk teori och bolagsstyrning: ett diskussionsunderlag grundat i AFA försäkring*

Modig, Niklas och Pär Åhlström. *Detta är Lean. Lösningen på effektivitetsparadoxen.*

Wijkström, Filip (red.). *Civilsambället i samhällskontraktet: en antologi om vad som står på spel.*

Avhandlingar

Bernard, Mark. *Conflict, cooperation and coordination: essays in game theory and experimental economics.*

Colliander, Jonas. *Socially acceptable?: exploring consumer responses to marketing in social media.*

Einarsson, Stefan. *Ideology Being Governed: Strategy Formation in Civil Society.*

Einarsson, Torbjörn. *Membership and Organizational Governance.*

Formai, Sara. *Heterogeneous firms, international trade and institutions.*

Hedberg, Per Henrik. *Interpersonal society: essays on shared beliefs, trust, mnemonic oppression, distributive fairness, and value creation.*

Laun, Tobias. *Essays on macroeconomics and health.*

Laskowski, David von. *How changes in managers' sensemaking influence a strategic change: strategizing in a private equity context.*

- Modig, Erik. *Understanding advertising creativity: how perceptions of creativity influence advertising effectiveness.*
- Nachemson-Ekwall, Sophie. *An institutional analysis of cross-border hostile takeovers: shareholder value, short-termism and regulatory arbitrage on the Swedish stock market during the sixth takeover wave.*
- Ninjbat, Uuganbaatar. *Essays on mathematical economics.*
- Näslund, Lovisa. *The leap of faith: creating trust on professional service markets.*
- Pirie, Joanne. *Human being leader.*
- Protsiv, Sergiy. *Attraction and repulsion: modelling interfirm interactions in geographical space.*
- Romahn, André. *Beers and bonds: essays in structural empirical economics.*
- Yildiz, H. Emre, *Calibrating integration: studies on status, culture, knowledge and cooperation in acquisitions.*

