

# Riskhantering på bankkontor

En kvalitativ fallstudie av fyra svenska banker på  
kontorsnivå.

---

**Max Bäckman**

**Kamran Sultani**

Handledare: Rasmus Nykvist

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga kontorschefer som har deltagit i studien, då studien inte varit möjlig att genomföra utan eran medverkan. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Rasmus Nykvist, för allt stöd under arbetet. Vi vill även tacka samtliga personer i seminariegruppen som kommit med givande återkopplingar.

Tack!

Linköping 2024-05-31

---

Max Bäckman

Kamran Sultani

## Abstract

**Title:** Risk management in banking office: A qualitative case study of four Swedish banks at office level.

**Author:** Max Bäckman and Kamran Sultani

**Supervisor:** Rasmus Nykvist

**Keywords:** Banks, banking office, risk management, financial risk, credit risk, market risk, liquidity risk, operational risk and local adaptation.

**Background:** The study has highlighted that previous research on risk and risk management in the banking sector to some extent lacks a perspective from the local banking office. There is therefore an interest in investigating how the local offices prioritize and manage risk, but also how they relate to the general guidelines.

**Purpose:** The purpose of the study is to increase the understanding of risk management in the banking sector at the office level. Furthermore, the study aims to investigate which risk types within risk management are prioritized, and to analyze how the bank offices relate to general and local conditions.

**Method:** The study has been conducted using a qualitative method where primary data has been collected through semi-structured interviews. The method used to analyze the study's empirical material includes thematic analysis.

**Results:** The study resulted in an increased understanding of risk management in the banking sector at the office level. All bank offices manage financial and operational risks and the results also show which risk and management method is prioritized in practice. Finally, the study shows that the offices are strongly influenced by external and internal regulations, especially within the financial risks. Furthermore, the analysis shows that experience of the market and local knowledge have a significant impact on the office's risk management of all risk types.

**Knowledge contribution:** The study provides a new perspective on previous research on risk management in the banking sector as the study aims to increase understanding of risk management at the office level.

## Sammanfattning

**Titel:** Riskhantering på bankkontor: En kvalitativ fallstudie av fyra svenska banker på kontorsnivå.

**Författare:** Max Bäckman och Kamran Sultani

**Handledare:** Rasmus Nykvist

**Nyckelord:** Banker, bankkontor, riskhantering, finansiell risk, kreditrisk, marknadsrisk, likviditetsrisk, operativ risk och lokal anpassning.

**Bakgrund:** Studien har uppmärksammat att tidigare forskning kring risk och riskhantering inom banksektorn till viss del saknar ett perspektiv utifrån det lokala bankkontoret. Det finns därför ett intresse av att undersöka hur de lokala kontoren prioriterar och hanterar risk men också hur de förhåller sig till de generella riktlinjerna.

**Syfte:** Syftet med studien utgör att öka förståelsen för riskhanteringen inom banksektorn på kontorsnivå. Vidare ämnar studien att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras, samt analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden.

**Metod:** Studien har genomförts med hjälp av kvalitativ metod där primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Metoden som sedan har använts för att analysera studiens empiriska material omfattar tematisk analys.

**Resultat:** Studien resulterade i en ökad förståelse för riskhanteringen inom banksektorn på kontorsnivå. Samtliga bankkontor hanterar finansiella samt operativa risker och resultatet visar även vilken risk samt hanteringsmetod som prioriteras i praktiken. Vidare visar studien att kontoren är starkt påverkade av externa samt interna regelverk, framförallt inom de finansiella riskerna. Slutligen visar analysen att erfarenhet samt kunskap om marknads- samt lokalkännedomen har en väsentlig betydelse för kontorets riskhantering av samtliga risktyper.

**Kunskapsbidrag:** Studien ger ett nytt perspektiv på tidigare forskning gällande riskhantering inom banksektorn då studien har i syfte att öka förståelse för riskhantering på kontorsnivå.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Frågeställningar.....	6
1.5 Avgränsningar.....	6
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
2.1 Begrepp kopplat till risk.....	7
2.1.1 Risk.....	7
2.1.2 Riskaptit.....	7
2.1.3 Riskhantering.....	7
2.1.4 Riskbedömning.....	7
2.2 Ramverk för risker och riskhantering inom banksektorn.....	8
2.3 Finansiell risk.....	9
2.3.1 Marknadsrisk.....	9
2.3.2 Likviditetsrisk.....	10
2.3.3 Kreditrisk.....	11
2.4 Operativ risk.....	14
<b>3. Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Val av metod.....	16
3.2 Datainsamling.....	17
3.3 Urval.....	17
3.4 Analys av data.....	18
3.5 Etik.....	19
3.6 Kvalitet.....	20
<b>4. Empiri</b> .....	<b>21</b>
4.1 Bank A.....	21
4.1.1 Finansiell risk.....	21
4.1.2 Operativ risk.....	22
4.1.3 Lokal anpassning.....	22
4.1.4 Framtida risker inom bankkontoret.....	22
4.2 Bank B.....	23
4.2.1 Finansiell risk.....	23

4.2.2 Operativ risk.....	25
4.2.3 Lokal anpassning.....	26
4.2.4 Framtida risker inom bankkontoret.....	27
4.3 Bank C.....	28
4.3.1 Finansiell risk.....	28
4.3.2 Operativ risk.....	29
4.3.3 Lokal anpassning.....	30
4.3.4 Framtida risker inom bankkontoret.....	30
4.4 Bank D.....	31
4.4.1 Finansiell risk.....	31
4.4.2 Operativ risk.....	32
4.4.3 Lokal anpassning.....	33
4.4.4 Framtida risker inom bankkontoret.....	33
<b>5. Analys.....</b>	<b>35</b>
5.1 Risker och riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå.....	35
5.1.1 Finansiell risk.....	35
5.1.2 Operativ risk.....	39
5.2 Prioritering av risktyper inom banksektorn på kontorsnivå.....	42
5.2.1 Finansiell risk.....	42
5.2.2 Operativ risk.....	43
5.3 Anpassning till generella riktlinjer och lokala förhållanden.....	43
<b>6. Slutsatser och vidare forskning.....</b>	<b>46</b>
<b>7. Referenser.....</b>	<b>48</b>
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>52</b>
8.1 Intervjufrågor.....	52

# 1. Inledning

*I detta avsnitt introduceras ämnet i form av en kortare bakgrund, problemformulering, syfte samt ett antal forskningsfrågor.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det finansiella systemet har enligt Finansinspektionen (2023) en central och viktig roll i vår ekonomi, men om dess grundfunktion inte fungerar, möjligtvis orsakat av en finansiell kris, kan det leda till stora ekonomiska kostnader för samhället. En av anledningarna till dess sårbarhet är det nära sambandet mellan systemets olika delar och om ett problem uppstår i en marknad eller ett företag kan leda till stora spridningseffekter i flera delar av systemet. Det är därför enligt Finansinspektionen en förutsättning att det finansiella systemet både är pålitligt och välfungerande. Banker är särskilt utsatta vid brist på förtroende eller stigande oro, oavsett härkomst.

Det finns därför ett flertal lagar och föreskrifter som reglerar verksamheten hos en bank och ansvaret att hålla det finansiella systemet stabilt är enligt Svenska Bankföreningen (2023) av stor vikt för att upprätthålla det finansiella systemets funktion samt förtroende. Ansvaret delas av ett flertal myndigheter som bildar det finansiella stabilitetsrådet som hanterar frågor gällande finansiella kriser och finansiell stabilitet, dessa består enligt Svenska Bankföreningen av: Riksbanken, Riksgälden, Finansdepartementet samt Finansinspektionen. Riksbanken ansvarar framförallt över effektiviteten samt säkerheten i betalningssystem. Riksgälden har ett ansvar över insättningsgarantin hos bankerna, samt att hantera kriser som drabbar banksektorn. Utarbetningen av lagar och förordningar som reglerar verksamheten hos en bank ansvarar Finansdepartementet över och Finansinspektionen har tillsyn över finansiella institut.

Statens offentliga utredningar (SOU) uppger i en publicerad rapport att en stor mängd finansiella instrument som används inom den finansiella sektorn genomgående har utvecklats, vilket har lett till ett alltmer bredare utbud. Utvecklingen skedde framförallt under en period när de finansiella marknaderna reglerades, och denna utveckling har resulterat i en marknad med ökad volatilitet med större rörelser vilket har bidragit till en miljö av aktörer som har svårare att uppfatta den tillkommande risken. Risk kan definieras som sannolikheten för att en potentiellt negativ händelse inträffar det finansiella institutet. Riskhanteringen inom banker har enligt SOU tidigare varit bristfällig vilket har medfört ett allt numera ökat intresse i hanteringen av risker (SOU, 1998).

Det finansiella systemets sårbarhet uppenbarade sig framförallt under den globala finanskrisen som varade under åren 2007-2010. Finanskrisen har enligt Riksbanken sin härkomst i den amerikanska ränte- och bostadsmarknaden (Riksbanken, 2022a). Riksbanken (2022b) nämner i den publicerade rapporten *transparens för effektivitet och finansiell stabilitet* att bristande transparens inom banker världen över varit en bidragande faktor till krisen och att transparensen behöver förstärkas. Spridningseffekterna från den finansiella krisen orsakade bland annat likviditetsproblem, bankerna kunde inte betala tillbaka då man tagit på sig stora likviditetsrisker. Riksbanken beskriver att transparensen inom riskerna i praktiken var obefintlig, vilket gav utomstående investerare begränsad information om dessa risker. Den bristande transparensen gäller inte bara likviditetsrisker, även kreditrisken visade på tydliga brister. Värdepapperiserade bostadslån är ett exempel på en mängd komplexa finansiella instrument som konstruerats av bankernas verksamheter och bedömningen av kreditrisken på dessa produkter hade blivit för svår för utomstående investerare. De finansiella instrumenten tappade mycket i värde eftersom många investerare upplevde svårigheter med kreditrisken och valde därför att göra sig av med dessa instrument i samband med större nedgångar i fastighetspriserna. Riksbanken (2022a) uppger att det var i september 2008 som oroligheter spreds på världens finansmarknader efter konkursen i den amerikanska investmentbanken Lehman Brothers. Konsekvenserna av konkursen försämrade läget på finansmarknaderna i sådan grad att det resulterade i en global finansiell kris, vars spridningseffekter påverkade hela det finansiella systemet i Sverige.

I en undersökning av Finansinspektionen (2011) som publicerats i rapporten *Hantering av marknadsrisker* kan man även konstatera att ett antal företag håller en lägre kvalitet gällande sin finansiella riskhantering av marknadsrisken. De höga nivåerna på omvärldens inflationsuppgångar sedan 2021 har varit de högsta på flera decennier. Finansiella förhållanden har blivit sämre, därför menar Riksbanken (2023) på att riskerna i det globala finansiella systemet har ökat och att fastighetssektorns finansieringskostnader även pressas av de högre räntorna.

Utöver uppmärksammandet av de finansiella riskerna gällande kreditrisker, marknadsrisker samt likviditetsrisker inom finanssektorn så nämner Andreas Heed, chef för rättsavdelningen på verksamhetsområdet Betalningar på FI i ett tal publicerat av Finansinspektionen (2024) att finansiella företag behöver vara bättre förberedda för kris och att man är redo att vidta förebyggande åtgärder gällande operativa risker. Heed beskriver att den finansiella sektorn behöver möta en rad utmaningar och risker gällande allt från driftstörningar, skadlig kriminalitet och brottslighet, det växande problemet med betalningsbedrägerier och penningtvätt, risker med digitaliseringen och cyberattacker, men även till större och mer exceptionella kriser som exempelvis krig. Liknande operativa risker benämns av Finansinspektionen (2006) i den publicerade rapporten *Operativa risker - företags hantering och FI:s rekommendationer* efter en omfattande granskning redan under hösten 2005 och våren 2006 kring den operativa



riskhanteringen i femton svenska banker och kreditmarknadsföretag. Redan under denna period kunde Finansinspektionen påvisa och identifiera brister i riskhanteringen och kraven på styrdokument. Företagen hade exempelvis brister i sina styrdokument och i sin rapportering.

### 1.1.1 Introduktion av banksektorn och generella regelverk

Ekonomifakta (2024) uppger att den svenska banksektorn framförallt utgörs av privata affärsbanker och baserat på information sedan år 2000 så har banksektorn gått från att vara 1,8 gånger Sveriges årliga BNP till att vara 3 gånger större. Svenska Bankföreningen (2023b) uppger att bankernas främsta funktion är att lämna kredit och ta emot inlåning. I en publicerad rapport kring regleringar och krav på bankerna nämner Svenska Bankföreningen (2018) att bankerna även ansvarar över det svenska betalningssystemet, en väsentlig grundläggande infrastruktur där bland annat kortbetalningar, kontanthantering och mobilt bankID samt Swish erbjuds. Studiens medverkande respondenter inom respektive bank som ämnar att representera kontorsverksamheten inom den svenska banksektorn för ett avgränsat geografiskt område består av Handelsbanken, SEB, Nordea samt Danske Bank. Svenska Bankföreningen (2023b) uppger att Handelsbanken är en svensk bank, Nordea är en finsk bank och Danske Bank är Danmarks största bank. Enligt SEB (2024) var den Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) en av de första kommersiella bankerna i Sverige. Samtliga banker har dock internationell närvaro med delar av sin verksamhet inom bland annat nordiska länder och delar av Baltikum. De företag som har fått Finansinspektionens (2024) tillstånd att vara etablerade på den finansiella marknaden går under Finansinspektionens tillsyn. Den främsta uppgiften för Finansinspektionen är att säkerställa det finansiella systemets stabilitet genom att behålla en jämvikt mellan kreditinstitutens kapital och risker. Finansinspektionens tillsyn utgår från en författarsamling som omfattar både allmänna råd och föreskrifter. Skillnaden mellan dessa två är att allmänna råd är rekommendationer och inte bindande stadga, föreskrifterna måste däremot följas och består istället av en bindande stadga. Det är regeringen som ger Finansinspektionen rätten att kommunicera dessa föreskrifter och den stora skillnaden till Finansinspektionens allmänna råd är att dessa kan kommuniceras ut direkt utan någon rätt. Företagen är skyldiga att följa det allmänna rådets bindande stadga, men till skillnad mot föreskrifterna kan detta åstadkommas på det sätt som företaget själva bestämmer. Finanssektorn påverkas av regelverk i form av EU-direktiv, EU-förordningar samt EU:s tillsynsmyndigheter. EU-förordningar gäller på samma sätt som svensk lag och EU-direktiv kräver att riksdagen fattar beslut om att genomföra en ny lag. EU:s tillsynsmyndigheter tar fram rekommendationer och riktlinjer och dessa fungerar på samma sätt som allmänna råd från Finansinspektionen. Ett annat regelverk som beskrivs av Europeiska centralbanken (2024) är Basel 3 som beskriver internationella standarder kring regelverk, riskhantering och tillsyn inom banksektorn. Regelverket utvecklades av Baselkommittén med ansvar över banktillsynen.

## 1.2 Problemformulering

Bromiley, McShane, Nair och Rustambekov (2015) framhäver inom litteraturöversikten kring enterprise risk management (ERM) att ERM är ett område som är väsentligt att undersöka för bland annat forskare inom ledarskap och han poängterar även varför det behövs forskning inom utvecklingen av ämnesområdet. Sammanfattningsvis framför litteraturöversikten användandet av statistiska verktyg inom riskhantering som framförallt erbjuds inom finans- och redovisningsforskningen. Med undantag för vissa författare som Bromiley hänvisar till, beskrivs riskhanteringsverktyg som matematiskt komplexa, vilket för de flesta chefer kan vara komplicerade och försvårar den övergripande förståelsen kring verktygets uppbyggnad och struktur inom ramen för ledning och ledarskap. Det finns därför kunskapsluckor inom forskningsområdet som är relevant att undersöka och Bromiley et. al (2015) betonar även bekymmer över att ERM diskussionen inte påverkats av forskningsområdet kring management i allt större grad, samt att praktiker inom området är medvetna om bristen inom riskhanteringen. Studien ämnar därför till en början att öka förståelsen för riskhanteringen inom banksektorn.

I en studie kring risk management i kommersiella banker undersöker Zhao (2024) riskhanteringen av personliga bostadslån. Inom undersökningen används Bank H som exempel för att dels utforska affärsbankernas riskhantering när det kommer till risker med bostadslån samt analysera hur banken påverkas av denna risk. Affärsbankerna beskrivs vara huvuddelen av finansbranschen. Med bakgrund till den snabbare utveckling av marknadsbaserade räntor, en åtstramande bolänepolitik, tillväxten av fastighetsindustrin och affärsbankernas personliga bostadslån menar Zhao att riskhanteringen av bostadslån gentemot privatpersoner står inför stora utmaningar. Artikeln drar slutsatsen att låntagarens inkomst och utbildning har en övergripande påverkan på riskerna med bostadslån. Artikeln menar på att det är framstegen inom det faktiska företaget som tillsammans med den lokala marknaden som bör ligga till grund för den riskkontroll som kommersiella banker bedriver när det kommer till personliga bostadslån. Vidare nämner artikeln flera förbättringsområden kring riskhanteringen med bostadslån som Bank H bör åtgärda. Zhao nämner framförallt att fokus bör ligga på en mer omfattande bedömning av kundernas kreditrisk eller att involvera den interna kontrollen vid förvarningar om risker. Vidare uppges även dagliga riskhanteringsmetoder med att integrera riskkulturen i verksamheten. Sammanfattningsvis upplyser Zhao om förbättringsområden inom riskhanteringen, framförallt kopplat till kreditrisken. Denna risk är därför inom denna studie relevant att undersöka för en vidareutveckling av den generella förståelsen.

Aven (2016) uppger inom litteraturöversikten kring riskbedömning och riskhantering att man funnit brister gällande den befintliga forskningen och den vetenskapliga grunden inom forskningsområdet. Det saknas nämligen tydlighet och kunskap angående den rådande

riskhanteringen samt riskbedömningen inom vissa risker. Aven undersökte de aktuella framsteg som tagits inom forskningsområdet genom att bearbeta och granska nuvarande forskning, identifiera fundamentala idéer samt utvärdera trender inom olika perspektiv i syfte att fastställa rådande kunskapsluckor samt aktuella forskningsgap och framtida utvecklingsområden. Risk beskrivs framförallt utifrån en sannolikhetsfördelning med ett förväntat värde, och inte genom riskens verkliga komplexitet.

Litteraturöversikten (Aven, 2016) finner detta som en aspekt av bristande förståelse för övriga relevanta riskfaktorer som omger verklighetens komplexitet, och som genom aktuella metoder möjligtvis inte identifieras. Dessa perspektiv och principer kan framförallt leda till konsekvenser i form av vilseledda beslutsfattare och ogynnsamma beslut. Sammanfattningsvis bidrar litteraturöversikten med en överblick över aktuella framsteg inom forskningen samt identifierade kunskapsluckor och är relevant då denna studie avser att undersöka de generella risker och hanteringsmetoder som omger verklighetens komplexitet inom banksektorn. Forskningsområdet och den vetenskapliga grunden är i behov av mer forskning och denna studie vill därför bidra till den generella förståelsen.

Mot bakgrund av de ovanstående nämnda kunskapsluckorna så avser studien att undersöka och öka förståelsen för riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå, med avseende på att studien uppmärksammat att den tidigare forskningen kring risk och riskhantering inom banksektorn till viss del saknar ett perspektiv från det lokala bankkontoret. Vidare vore det intressant att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras med tanke på flertalet av de risktyper som existerar för banker. Studien kommer därför även att ta upp vilka risker samt hanteringsmetoder som förekommer inom banksektorn. Därutöver ämnar studien även att analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden, med tanke på de regler och föreskrifter som reglerar verksamheten. Detta kan även bidra till att öka förståelsen kring vilka anpassningar bankkontoren arbetar med.

### 1.3 Syfte

Syftet med studien utgör att öka förståelsen för riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå. Vidare ämnar studien att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras, samt analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden.

### 1.4 Frågeställningar

- Vilka risker samt hanteringsmetoder förekommer inom banksektorn på kontorsnivå?
- Hur prioriterar man risktyper i praktiken inom banksektorn på kontorsnivå?
- Hur förhåller sig bankkontoren till generella riktlinjer och lokala förhållanden?

## 1.5 Avgränsningar

Studien kommer att avgränsa sig till fyra svenska bankkontor som bedriver sin verksamhet inom samma geografiska område. Vidare avgränsar sig studien för hur riskhanteringen i praktiken används på kontorsnivå. Anledningen till bankkontorens avgränsade områden är att det inte ska förekomma några geografiska skillnader, vilket ger kontoren lika förutsättningar gällande lokala förhållanden. Det insamlade empiriska materialet tyder på ett lägre fokus gentemot likviditetsrisken, därför lägger den övergripande studien lägre vikt på denna risk samt dess riskhantering. Studien kommer därför lägga ett större fokus på att beskriva övriga risker och dess riskhantering. Studiens intention är inte att analysera specifika detaljer inom bankernas hanteringsmetoder eller modeller och därför kommer det teoretiska ramverket att ge en mer grundläggande förståelse kring ämnesområdet.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenterar den teoretiska bakgrunden som senare kommer diskuteras inom analysavsnittet kopplat till det empiriska materialet*

---

### 2.1 Begrepp kopplat till risk

#### 2.1.1 Risk

Risk inom den finansiella sektorn definieras som ett koncept för osäkerhet i samband med avvikelse från den förväntade vinsten eller resultatet. Begreppet kan benämnas som sannolikheten för att en ogynnsam händelse inträffar. Detta innebär att osäkerheten som inträffar i samband med investeringsbeslut för att exempelvis realisera en potentiell vinst benämns som en risk. Det finns flera olika typer av risker som reflekterar osäkerheter i olika sammanhang, där osäkerheten skapas till följd av olika faktorer (SOU, 1998).

#### 2.1.2 Riskaptit

Riskaptit definieras av hur stor risk en verksamhet är beredd att ta på sig för att uppnå sin målbild. Verksamhetens riskaptit avgör därav den totala förlusten man ådragit sig vid ett scenario med det värsta tänkbara utfallet. Risken inom en verksamhet bör därav vara adekvat mot organisationens riskaptit, då riskaptiten styr beslutprocessen kring organisationen risktagande (Hull, 2023).

#### 2.1.3 Riskhantering

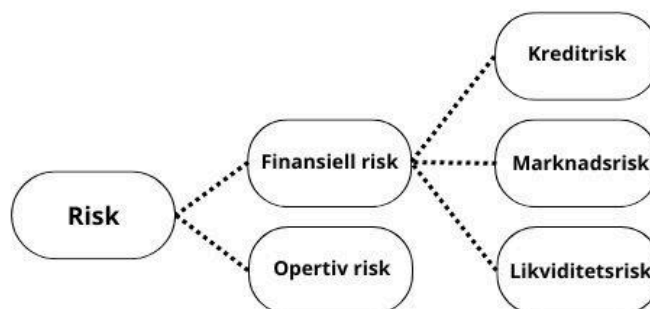
Enligt SOU utgör riskhantering en väsentlig del av verksamheten inom den finansiella sektorn. Riskhantering utgör den process en verksamhet proaktivt arbetar för att hantera eller eliminera olika risker inom verksamheten (SOU, 1998). Processen omfattar specifikt att identifiera , aggregera, eliminera samt hantera risker för att slutligen säkerställa att riskerna går i linje med verksamhetens riskaptit (Stulz, 2014).

#### 2.1.4 Riskbedömning

Identifiera samt bedöma risk utgör en väsentlig del av arbetsprocessen inom riskhantering. Genom en adekvat bedömning av olika risker inom en organisation skapas möjligheter att analysera riskernas totala påverkan. Riskbedömning omfattar därav en bedömning av

sannolikheten att en viss typ av risk inträffar samt vilken påverkan detta kan ha på organisationen (Hull, 2023).

## 2.2 Ramverk för risker och riskhantering inom banksektorn



Figur 1, sammanställning av risker som förekommer inom banksektorn (Hull, 2023).

Riskstrukturen samt riskhanteringen inom banker är mycket varierande och det därför svårt att fastställa vilken risktyp som är störst och därmed har större betydelse. Detta beror framförallt på vilken storlek samt funktion banken har och därför avser detta avsnitt att beskriva samt kartlägga centrala risker inom banker. SOU (1998) gör avgränsningar gällande risktyper inom banker, med avseende kring de risker som bedöms vara av väsentlighet. Man nämner att finansiella risker bedöms vara den risktyp som banker utsätts för i sin normala rörelse. Denna risktyp består framförallt av likviditetsrisk, marknadsrisk och kreditrisk. Utöver de finansiella risker nämns även den operativa risken. Kreditriskexponeringen är en väsentlig risk då en stor del av bankens verksamhet hanterar utlåning och den operativa risken beskrivs inom rapporten som en icke-finansiell risk som är svår att mäta inom modeller.

Internationella standarder gällande bevarandet av kapital inom banker har sedan 1988 enligt Hull (2023) hanterats och reglerats av centralbanker vars huvudsakliga fokus är att banker ska hålla tillräckligt med kapital för att stå emot risker inom de nämnda områdena för kreditrisk, marknadsrisk samt operationell risk. Utöver det kapital inom banken som centralbanken reglerar, så har även större banker ett ekonomiskt kapital och beräknas fram med hjälp av modeller för att möta potentiella risker. Storleken på det ekonomiska kapitalet är vanligtvis mindre än det reglerade kapitalet och är baserat på beräkningar utifrån bankens egna modeller.

## 2.3 Finansiell risk

### 2.3.1 Marknadsrisk

Finanskrisen har enligt Scannella och Polizzi (2018) uppmärksammat betydelsen av en korrekt rapportering av marknadsrisken inom banksektorn, samt att en förbättrad riskinformation bidrar till att upprätthålla finansiell stabilitet och effektivitet inom den finansiella marknaden. Relationen till bankens intressenter och deras förtroende har stor betydelse med tanke på den ökade komplexiteten inom verksamheten. Därför har transparensen gällande bankrisker och dess riskexponering en väsentlig roll för att förse utomstående intressenter med tillgången till information kring exempelvis bankchefens val av risknivå eller bankens riskprofil och därmed undvika asymmetrisk information.

Marknadsrisken beskrivs av Scannella och Polizzi (2018) som risken för en förlust inom en position som påverkats av prISRörelser på marknaden. Förlusterna i positionerna kan både vara i och utanför balansräkningen. Av Hull (2023) beskrivs marknadsrisken som ett övergripande begrepp över ett flertal risker som förekommer inom bankens handelsverksamhet med finansiella instrument. Hull beskriver marknadsrisken som den potentiella risken att det tillskrivna värdet på det finansiella instrumentet sjunker i värde. Dessa värdeförändringar orsakas och exponeras enligt SOU (1998) beskrivning av växelkursrisker, aktiekursrisker, ränterisker samt råvarurisker. Aktierisken beskrivs som risken för negativa kursförändringar på aktieinnehav. Exponeringen över valutaförändringar och prISförändringar för tillgångar utomlands benämns som växelkursrisker. Bessis (2010) beskriver valutarisken som valutakursförändringens påverkan av utländska valutor på både intäkter och kostnader samt värdet av tillgångar och skulder.

SOU (1998) nämner att en stor del av bankens tillgångar och skulder är särskilt exponerade för ränterisken med tanke på dess räntekänslighet och därför beskrivs denna risk vara särskilt väsentlig när det kommer till marknadsriskerna inom verksamheten av en bank.

Räntebärandetillgångar eller skulder exponeras för förändringar i ränteläget och det är denna risk som definieras som ränterisken. Likaså beskriver Bessis (2010) att räntorna styr samt har en stor påverkan på en större del av bankens balansräkning, det vill säga olika fordringar och lån men även på dess intäkter och kostnader, vilket gör att finns en osäkerhet i resultatet. Inlåning och utlåning är därför utsatt för ränterisken, framförallt med en rörlig ränta. Bessis definierar ränterisken som minskningen av räntenettet påverkat av ränterörelser. Räntenettet beskrivs som ränteintäkter minus räntekostnader. SOU (1998) har en liknande förklaring som beskriver att förändringar i ränteläget nämligen kan ha en direkt påverkan på priset av en tillgång, även kallad prisrisk. Utöver detta kan ränteförändringar ha en påverkan på avkastningen av tillgångens

återinvesterade kupongutbetalningar, även kallad återinvesteringsrisk. Om ränteläget förändras och räntan stiger så faller priset på den räntebärandetillgången om det tillgången exempelvis består av en obligation. Ränterisken är enligt Hull (2023) mer svårhanterlig än vissa andra delar inom marknadsrisken som exempelvis påverkan av växlingskurser eller aktiepriser. Räntemiljön är komplicerad och kan inte bara beskrivas med ett tal då det finns ett antal olika räntor. Detta betyder att man behöver en tillämpning kring hur man beskriver räntans variation i samband med löptiden. Den räntesats som är aktuell gäller då för viss löptid där hela kapitalbeloppet och all ränta ska betalas vid löptidens slut. Bessis (2010) beskriver detta genom att förklara att det föreligger en skillnad i räntebindningstiden. Räntorna för utlåning på både lång och medellång sikt är vanligtvis högre än när det kommer till utlåning på kortare sikt. Rapportering kring bankens praxis eller riskhanteringsstrategier inom exempelvis utlåningen eller där marknadsrisken förekommer ger enligt Scannella och Polizzi (2018) en ökad förståelse för bankens exponering för marknadsrisken, vilket kan underlätta utomstående bedömningar från intressenter.

### 2.3.2 Likviditetsrisk

Likviditetsrisk kan beskrivas som den eventuella risken att i en situation inte kunna tillgodose en tillräcklig mängd likvida medel när man exempelvis behöver återbetala skulder som förfaller, vid anmodan återbetala insättarnas medel, med kapitalbehov kunna stödja dotterbolag eller att inte ha likviditet tillgängligt för viktiga investeringar eller transaktioner (SOU, 1998). Hull (2023) beskriver att ett finansiella institut kan gå omkull om en stor mängd insättare hos en bank plötsligt vill ta ut pengar i en situation där exempelvis uttagningen motsvarar 25 procent av bankens tillgångar, även om 90 procent är finansierat och 10 procent är inlånat. Bankens är i detta fall solventa, det vill säga att värdet på det egna kapitalet är positivt, man har mer tillgångar än skulder. Det kan dock fortfarande uppstå likviditetsproblem. Hull uppger att det därför är viktigt att man är redo att hantera likviditeten genom exempelvis olika bedömningar på hur man överlever det värsta tänkbara utfallet. Det är även viktigt att man skiljer på solvens och likviditetsrisken med tanke på att en bank kan gå omkull, även om solvensen är positiv. På grund av denna osäkerhet så finns det vissa likviditetskrav som exempelvis banken behöver implementera i sin verksamhet. Bessis (2010) beskriver likviditetsrisken utifrån finansieringen. Likviditetsrisken bygger på hur finansieringskostnaderna för ett företag generellt ökar till den grad att det blir otänkbart att hantera behovet av att anskaffa nya medel. Dessa finansieringskostnader påverkas direkt av bankens kreditvärdighet vilket betyder att om kreditvärdigheten försämras så ökar kostnaderna för finansieringen. Denna risk har stark förknippning med exempelvis företagets policy kring området och vilken syn samt uppfattning marknaden och andra aktörer har kring företagets risk. Bessis uppger även att storleken på bankernas likviditetsbuffert bör relatera till deras likviditetsåtaganden samt kassaflöden. Tidigare har bankerna rapporterat om likviditetsbuffertens storlek samt i vilken utsträckning



banken skulle kunna ustå marknadsstörningar baserat på en tidsuppfattning. Denna rapportering har haft betydelse eftersom likviditetsrisken är starkt påverkad av marknadsstörningar som kan leda till extrem likviditetsbrist. Bessis uppger att dessa problem och störningar leder både till förluster och osäkerheter kring bankens solvens. Som tidigare nämnt kan detta leda till att allmänheten gör massiva uttag av medel inom banken.

### 2.3.3 Kreditrisk

Kreditrisken, som historiskt sett enligt Hull (2023) nämns ha varit den största risken, innebär att motparten inom en lånetransaktion inte kan betala tillbaka lånade medel. Bessis (2010) uppger att kreditrisken i själva verket är den äldsta och mest väsentliga risken för banker. Markov, Seleznyova och Lapshin (2022) menar att felaktigheter i uppskattningen av kreditrisken kan resultera i en för hög prissättning av på ett lån eller att man sätter för låga räntor som inte täcker förväntade förluster. Kreditrisken är enligt Hull (2023) även övervakad av externa parter som exempelvis centralbanker som kontrollerar i vilken mån de finansiella instituten uppfyller kraven som finns inom Baselregelverket samt *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Kreditrisken och dess riskhantering kommer därför inom denna del av det teoretiska ramverket att till en viss grad uppmärksammas i större bemärkelse än de övriga finansiella risker som ramverket tidigare uppgett.

Vidare beskriver Markov et al. (2022) att det finns en tudelad uppfattning kring när det vetenskapliga intresset för litteraturen om kreditbedömningen och kreditriskanalysen kom till och när riskens orsaker började uppmärksamma området. Sammanfattningsvis konstaterar Markov et al. att området och den vetenskapliga forskningen har en bakgrund som kommer från mitten av 1900-talet och framåt i samband med introduktionen av överenskommelsen kring Basel, uppdaterade krav i Basel, förändringen av tillsynsregleringen över kvaliteten på tillgångar, den ökade mängden publikationer, finanskrisen och covid-19. Markov et al. och deras beskrivning av de senaste trenderna inom metoder för kreditbedömning har relevans och är väl värd att uppmärksamma som en del av studiens urval till det teoretiska ramverket eftersom det ger en inblick i hur aktuell forskningen ser ut inom kreditrisken samt dess hanteringsmetoder. Vidare beskriver Markov et al. att man även förväntar sig att efterfrågan kring utvecklingen av kreditbedömning och dess granskning kommer att öka. Denna efterfrågan kommer kräva att bankerna tar del av aktuell forskning för att genomdriva förbättringar inom sin hantering. Sammanfattningsvis lyfter Markov et al. fram vikten av att nyttja möjligheten till de offentliga globala dataresurser som ökat på grund av den globala IT-omvandlingen. Denna data kan genomföra större dataanalyser genom exempelvis statistiska- samt maskininlärningstekniker som kan användas för modelltestning eller för att förbättra kvaliteten av riskhanteringen i kreditbedömningen. Markov et al. menar dock på att det inom den framtagna litteraturen inte tydligt framkommer vilken hanteringsmetod som har störst faktisk verkan på

kreditbedömningen, därför har man tagit fram statistik från artiklar som ger en översikt kring vilken modellstruktur som anses vara bättre än de andra. Markov et al. uppger nämligen att det är ensemblemodellerna som vanligtvis omnämns vara mer effektiva hanteringsmetoder än de baslinjemodeller som uppges inom litteraturöversikten.

Likaså beskriver Anjali och Priyanka (2018) att finansiella institut nyttjar kreditbedömning som hanteringsmetod där man utvärderar låntagaren. För att identifiera kunder med låg kreditbedömning använder exempelvis bankerna logistisk regression. Artikeln skriven av Anjali och Priyanka har relevans att utgöra en del av studiens teoretiska ramverk kring kreditrisken eftersom det i artikeln framkommer att små förbättringar av kreditbedömningsmodellerna kan leda till betydande vinster och att en riskhantering som därför har en direkt koppling till lönsamheten kan tänkas ha hög prioritet.

Anjali och Priyanka (2018) uppger att bankerna måste hantera två aspekter samtidigt. Den ena aspekten handlar om betydelsen av relationen, det vill säga att bevara förståelsen kring en kund. Den andra aspekten är att utformandet av kundprofiler som har en betydande roll för att utvärdera tillkommande risker. Det är därför av vikt att banken exempelvis anpassar sig till maskininlärningstekniker som tidigare benämnt då dessa tekniker tenderar att vara överrepresenterade över äldre sådana. Resultaten som Anjali och Priyanka presenterar visar även att ensemblemodellen är mer effektiv än enskilda modeller. Ensembleinlärning beskrivs av Anjali och Priyanka som en ny maskininlärningsteknik som används för att preciseringen och ge mer exakta kreditbedömningar.

Utöver den aktuella forskningen finns det en hel del litteratur kring riskhanteringen inom finansiella institut eller banker. Beskrivningen av riskhanteringen inom kreditrisken kommer att utgå från både Hulls (2023) och Bessis (2010) beskrivningar och definitioner. Den bakomliggande relevansen till dessa litteraturer är att de beskriver olika hanteringsmetoder för kreditrisken i en tydlig sammanställd struktur med koncist sammansatt innehåll, vilket bidrar till ett bättre och mer tydligt övergripande ramverk.

Bessis (2010) uppger att kreditbetyget är en övergripande bedömning av låntagarens kreditvärdighet. Bedömningen av kreditbetygen grundar sig i en stor mängd statistik. Kreditbetyget har sin grund i kreditbedömningen och poängsättningen av en kredit sker genom en statistisk scoringmodell. Det är även en tydlig skillnad på externa kreditbetyg utfärdade av kreditvärderingsinstitut samt ett internt kreditbetyg utfärdade av en bank. Kreditvärderingsinstitut framför den tillkommande risken i ett skuldebrev i form av ett framtaget kreditbetyg som intresserade investerare har möjlighet att ta del av. Hull (2023) beskriver att kreditbetyg är en mätning som ska delge information kring kreditkvaliteten och kreditvärdigheten av ett finansiellt instrument som exempelvis företagsobligationer. Ett internt

kreditbetyg är istället enligt Bessis (2010) ett kreditbetyg som bankerna delar ut till sina låntagare eller kunder. Dessa interna kreditbetyg har ett annat system när det gäller hur man rangordnar krediten och dessa skalor kan vara specifika beroende på vilken bank det handlar om. Kreditvärderingsinstitutet baserar däremot sina kreditbetyg utefter en offentlig skala som består av bokstavsgraderingar. Enligt Hull (2023) är ett av kreditinstitutens främsta mål eller syfte när man betygsätter krediter att uppnå stabilitet, och fastställda kreditbetyg förändras väldigt sällan. Kreditbetygen som används inom två av de största kreditvärderingsinstitutet rangordnas i en skala från de bättre till de sämre och av Moody's rangordnas de enligt följande: Aaa, Aa, A, Baa, Ba, B, Caa, Ca och C. S&P rangordnar kreditbetygen enligt följande AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC och C. Moody's delar sedan upp kreditbetyget Aa i en ytterligare kategorisering enligt följande: Aa1, Aa2 och Aa3. Kreditbetyget A delas även upp i A1, A2 och A3. S&P delar på ett liknande sätt upp kreditbetyget enligt följande: AA till AA+, AA och AA- och kreditbetyget A till A+, A och A-. Dessa uppdelningar och kategoriseringar fortsätter sedan i kreditbetyget Baa och BBB och så vidare ner till C. Kreditbetyg som rangordnas under Moody's BBB- eller S&P Baa3 anses vara osäkra och brukar definieras som *speculative grade*, *noninvestment grade* eller *junk bonds*, och kreditbetygen ovanför dessa brukar definieras som *investment grade*.

*Tabell 1, tabellen är en sammanställning från Hulls (2023) beskrivning av de kategoriserade kreditbetygen inom två av de största kreditvärderingsinstitutet som rangordnas i en skala från de bättre till de sämre.*

Moody's	Aaa	Aa1 Aa2 Aa3	A1 A2 A3	Baa1 Baa2 Baa3	Ba1 Ba2 Ba3	B1 B2 B3	Caa1 Caa2 Caa3	Ca	C
S&P	AAA	AA+ AA AA-	A+ A A-	BBB+ BBB BBB-	BB+ BB BB-	B	CCC+ CCC CCC-	CC	C

Ett internt estimerat kreditbetyg som fördelas till bankens kunder som låntagare framställs enligt Hull (2023) genom egna analyser för att ta fram ekonomisk historik och information kring den aktuella kunden. Gällande företagskunder utförs processen genom kassaflödesanalyser som tillhandahåller finansiell information från ett företag där man uppskattar och estimerar företagets egna betalningsförmåga på sin skuld. Vidare beskriver Hull att banken gör detta då man vet att pengar i större utsträckning är nödvändigare än själva vinsten när det gäller återbetalningsförmågan. De allra flesta banker har interna processer eller rutiner när man betygsätter kreditvärdigheten på sina företags- och privatkunder och därför varierar det mellan olika banker. Här förekommer även interna betygsbaserade metoder i form av avkastning på totala tillgångar, omsättningstillgångarna i förhållande till kortfristiga skulder eller skulder i förhållande till det egna kapitalet för att estimeras sannolikheten för återbetalningsförmågan.

En scoringmodell är enligt Bessis (2010) en statistisk teknik som tillåter sig att modellera kreditrisken för att utvärdera och sortera vilka låntagare som kan och som inte kan betala tillbaka. Det vill säga en uppdelning av populationen baserat på hög och låg risk av krediten. För större företag används kreditbetyg och Bessis uppger att en scoringmodell fungerar på så sätt att den tilldelar ett poängsatt värde eller en siffra som baseras på ett antal kriterier. Dessa kriterier kan bestå av finansiell information eller nyckeltal som beskriver verksamhetens ekonomiska situation. Ett högre värde representerar en bra kredit med hög kvalitet och ett lägre värde representerar en sämre kredit med lägre kvalitet. Bessis gör skillnad på befintliga samt nya kunder hos banken. Det finns därför olika scoringsmodeller som baseras på olika kriterier utifrån den kredithistorik som finns tillgänglig bland kunderna, eftersom det är svårare för banken att genomföra förutsägelser och mätningar på en ny kund. För att hantera befintliga kunder används enligt Bessis en modell baserad på kundens historiska beteende och definieras som "*behavioral models*". Hanteringen av nyare kunder kräver andra modeller som vanligen benämns "*original models*" och används för kunder med mindre information där det krävs andra kriterier än tidigare historik.

## 2.4 Operativ risk

Den operativa risken är den risk som enligt Hull (2023) idag anses vara den största risken inom banker, i jämförelse med kreditrisken som tidigare historiskt sett varit den största. Operativ risk baseras på risken att gå miste om förlorat värde till följd av utomstående händelser eller problem som skapats inom bankens interna system. Utomstående händelser som kan ligga till grund för operativ risk kan omfatta processfel, bedrägerier, stämningar och dataintrång (Uddin, 2023). Definitionen av begreppet operativ risk är bred och det saknas ett etablerat ramverk för dess bedömning (Uddin, 2023). Vidare beskriver Abdullah, Farouk och Bassam (2018) att operativa risker inom verksamheten uppstår på grund av människor, system, processer och externa händelser.

En systematisk litteraturoversikt för bedrägeri inom banker visar på att bedrägeri som operativ risk blivit ett allt mer allvarligt problem för nästan alla länder runt om i världen (Mangala och Soni, 2023). Bankbedrägeri omfattar att man genomför en uppsåtlig handling för att skada banken eller för att skapa egen vinning (Mangala och Soni, 2023). Vidare beskriver Hull (2023) att bedrägeri kan delas upp i internt och externt bedrägeri beroende av vilka parter som är inkluderade. Internt bedrägeri omfattar överträdelse av regler, lagar eller företagspolicies som inkluderar minst en intern part inom organisationen. Externt bedrägeri syftar istället till bedrägeri som inkluderar en tredje part. Enligt Fiordelisi, Soana och Schwizer (2014) uppges bedrägeri vara den händelse som genererar störst skada på bankens rykte. Ryktesrisk utgör ytterligare en operativ risk och omfattar när företagets goda namn eller ställning hotas eller är i fara (Investopedia, 2022).

Bessis (2010) beskriver att en stor del av den operativa risken inom banken föränleds av mänskliga fel. Vidare uppger Abdullah et al. (2018) att operativa risker uppstår på grund av bland annat människor. Enligt Bessis (2010) omfattar mänskliga fel att det finns brist på expertis och en otillräcklig kunskap kring bankens rutiner och policys.

### 3. Metod

*I detta avsnitt presenteras studiens val av metod, insamlad data, urval, analys av data, etik och kvalitet.*

---

#### 3.1 Val av metod

Studiens syfte ämnar att öka förståelsen för riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå. Vidare ämnar studien att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras, samt analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden. Företagen som medverkar i studien har valts till följd av en representation av den svenska banksektorn, samt tillgänglighet för studiens empiriska material. Kvalitativ metod kommer utgöra studiens forskningsansats vilket innebär att ett större fokus kommer att riktas mot ord snarare än siffror vid insamling och analys av data (Bell, Bryman och Harley, 2019). Denna typ av forskningsansats bidrar till en djupare förståelse kring komplexiteten för studiens syfte.

Forskningsstrategin som kommer att ligga till grund för studien omfattas av en fallstudie. En fallstudie fokuserar på att förstå den dynamik som finns inom en enskild miljö (Eisenhart, 1989). Fallstudier har i syfte att bidra med en djupare förståelse kring ett specifikt fall och dess sammanhang. Studiens fall ämnar att detaljerat undersöka kontorsverksamheten inom den svenska banksektorn för ett avgränsat geografiskt område, representerad av fyra utvalda bankkontor för att öka förståelse kring risker och riskhantering på kontorsnivå. Vidare ämnar studien att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras, och analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden

Studien har utgått från en abduktiv metod som utgör en kombination av deduktiv och induktiv metod (Bell et al., 2019). Deduktiv metod är baserad på befintlig teori och utgår från en eller flera hypoteser där man gör observationer i verkligheten för att undersöka om hypoteserna stämmer, eller om de kan motbevisas. Induktiv metod omfattar istället att man först gör observationer i verkligheten för att sedan forma generella slutsatser och ett teoretiskt ramverk (Bell et al., 2019). Studien utgick till en början från en teoretisk referensram som hämtats från boken *Risk Management and Financial Institutions*. Boken är skriven av John C Hull 2023 som är professor i derivat och riskhantering samt akademisk chef för *Financial Innovation* på Rootman school of management (University of Toronto, 2024). Boken gav upphov till ett grundläggande ramverk för teorin och ansågs relevant då den passade studiens syfte samt avgränsning. Studiens teoretiska ramverk kompletterades sedan av observationer från verkligheten för en mer relevant teori ämnat för studiens syfte.

I samband med valet metod och ansats kommer studien ha ett hermeneutiskt angrepp, vilket innebär att den insamlade datan från observationen inte kommer bekräftas av hypoteserna. Istället kommer den insamlade datan att hanteras samt analyseras öppet, för möjlighet till tolkning och förståelse (Bell et al., 2019).

## 3.2 Datainsamling

Primärdatan för studien omfattas av kvalitativa semistrukturerade intervjuer (Bell et al., 2019). Intervjufrågorna var i stor utsträckning öppna samt formulerade på ett sådant sätt att de kunde bidra till studiens syfte samt besvara studiens frågeställningar. Intervjuerna genomfördes via videokonferenser på Teams samt spelas in via röstmemon efter godkännande från medverkande, för att uppnå korrekt transkribering. Inspelning av intervjuerna kompletteras med hjälp av anteckningar med avseende på att inte missa specifika uttryck eller citat. Respondenterna som medverkade i intervjuerna var kontorschefer som arbetade samt ansvarade över bankkontorets riskhantering.

Valet av semistrukturerade intervjuer grundar sig i att metoden till skillnad från strukturerade intervjuer bidrar till en viss form av flexibilitet (Bell et al., 2019). Detta skapade ett utrymme som möjliggjorde en viss anpassning av frågorna där man kunde ställa följdfrågor till respondenterna, vilket var mer lämpligt för studiens syfte. Det fanns även förväntningar om att intervjuerna till viss del kunde påverka teorin samt att det därför möjligtvis behövdes ske justeringar av teorin för att uppnå en bättre analys. Denna anpassning går i linje med studiens val av att tillämpa en abduktiv metod (Bell et al., 2019).

Sekundärdatan för studien omfattar främst akademisk litteratur samt vetenskapliga artiklar. Tillvägagångssättet för framtagandet av källor och sekundärdata är främst genom sökmotorerna Google, Google Scholar, Scopus och Linköpings universitetsbibliotek. Arbetsprocessen med sökmotorerna har sedan avgränsats med hjälp av nyckelord relaterade till studiens ämnesområde och syfte. Flera nyckelord har använts under sökprocessen, men ett axplock av nyckelorden som används omfattar "risk management", "banks", "riskhantering", "finansiell risk", "market risk" och "operational risk". Sekundärdatan som identifierades utifrån studiens anpassade nyckelord avskildes sedan slutligen av en uppsättning inklusions- och uteslutningskriterier gällande källornas relevans, publiceringsår och antal citeringar från tidigare forskning.

## 3.3 Urval

Studiens syfte och avgränsning bidrog till att ett fokus riktades på att komma i kontakt med Sveriges systemviktiga storbanker i form av Nordea, Danske Bank, Handelsbanken, SEB och Swedbank (Riksbanken, 2022c). För att komma i kontakt med dessa banker och personer med

expertis kring riskhantering användes LinkedIn, mailkontakt och bankernas egna kundtjänst. I början av studien fanns det i avsikt att undersöka bankens generella riskhantering och dess påverkan på bankens investeringsbeslut vilket bidrog till att skribenterna till en början kontaktade riskhanterare på storbankerna. Återkopplingen från de kontaktade personerna visade på brister i den dåvarande studiens avgränsning då svaren indikerade att det fanns mindre kompetens kring hur hela banken hanterar risker vid investeringsbeslut. Svaren var delvis olika gällande personernas ansvarsområden och befattningar eller positioner mellan olika banker var inte helt synonyma med varandra. Detta resulterade därför i att avgränsningen ändrades och studien istället riktade sig mot likartade lokala bankkontor och mer specifikt bankkontor inom ett avgränsat geografiskt område.

Studiens förändrade avgränsning resulterade i att kriterierna för urvalet förändrades. Istället för att komma i kontakt med experter eller befattningar som hanterade bankernas risker i större omfattning kontaktades en kontorschefer på ett bankkontor inom respektive bank inom ett avgränsat geografiskt område. Femton stycken kontorschefer på bankerna Handelsbanken, Nordea, Danske Bank, SEB och Swedbank ansågs relevanta för studien och kontaktades därefter via mail. Av dessa femton kontorschefer var det fyra kontorschefer som var intresserade av att delta i studien och utgjorde respondenter för studiens empiriska material. Studiens deltagande respondenter är ämnade att representera kontorsverksamheten för de fem som Riksbanken (2022c) nämner systemviktiga bankerna inom svenska banksektorn för ett avgränsat geografiskt område, med undantag för Swedbank som tyvärr meddelat att man inte hade möjlighet att delta i studien.

### 3.4 Analys av data

Metoden som har använts för att analysera studiens empiriska material omfattar tematisk analys. Tematisk analys används för att identifiera, analysera och rapportera mönster i datamaterialet (Braun och Clarke, 2006). Tematisk analys är en av de vanligaste tillvägagångssätten för kvalitativ ansats och valdes då den passade studiens syfte, avgränsning och kunde ge en mer djupgående syn på forskningsområdet (Bell et al., 2019). Metoden omfattar att analysera det empiriska materialet för att identifiera teman och mönster som man sedan kan kategorisera. Analysen har genomförts genom sex olika steg i enlighet med (Braun och Clarke, 2006). Dessa steg omfattade 1) *bekanta dig med datamaterialet*, 2) *Generering av initiala koder*, 3) *söka efter teman*, 4) *granskning av teman*, 5) *Definiera och namnge teman*, 6) *slutgiltig rapportering*.

Analysprocessen började med en genomgång av allt transkriberat material och anteckningar som skapats under intervjuprocessen. Detta lästes igenom ett flertal gånger för att man skulle bekanta sig med datamaterialet. Vidare i processen genererades initiala koder utifrån vad som identifierats av datamaterialet som sedan sammanställdes i Excel. När kodningen var



sammanställd kunde teman och mönster identifieras. Fanns det kodning som var återkommande kunde ett tema ställas upp. När teman för studien var färdigställda gjordes sedan en granskning i form av en ytterligare genomgång av det transkriberade materialet för att säkerställa stöd för studiens olika teman. Teman för studien blev sedan namngivna, definierade och analysen kunde färdigställas. Analysen styrktes slutligen med exempel från det empiriska materialet och tydliga kopplingar gjordes till studien syfte och forskningsfrågor.

### 3.5 Etik

Studien har tagit hänsyn till fyra grundläggande etiska frågor gällande *frivillighet*, *konfidentialitet*, *anonymitet* och *integritet* (Bell et al., 2019). Genom att ta hänsyn till dessa fyra etiska frågor säkerställs det att studien har genomförts i enlighet med god forskningssed. God forskningssed innebär att man följer vetenskapsrådets principer och riktlinjer för att säkerställa forskningsprocessen (Vetenskapsrådet (2017). Vetenskapsrådet (2024) är en myndighet under Utbildningsdepartementet som har i syfte att ge insikt över det långsiktiga värdet som forskningen har för samhället.

*Frivilligheten* har säkerställts genom att samtliga deltagare har på förhand blivit informerade om studiens syfte och hur intervjun kommer att ligga till grund för det empiriska materialet. Studiens deltagare har själva fattat beslutet om att delta och innan intervjuerna har inletts så har samtliga deltagare blivit tillfrågade om de godkänner att intervjun spelas in (Bell et al., 2019).

*Konfidentialitet* omfattar att den insamlade datan hanterats på ett sådant sätt att obehöriga saknar tillgång samt skyddar deltagarnas identitet och personliga information (Bell et al., 2019) . Detta har säkerställts genom att samtliga deltagare inom studien har benämnas endast med yrkestitel istället för namn och kön. Dessutom har studiens geografiska avgränsning inte specificerats för att säkerställa deltagarnas personliga information.

*Anonymitet* har säkerställts genom att exkludera namn, kön, ålder och annan personlig information gällande samtliga deltagare. Ingen av deltagarna har uttryckt en specifik önskan om att vara anonym men för att studien ska följa god forskningssed har samtliga deltagare anonymiserats (Bell et al., 2019).

*Integritet* omfattar att studien genomförs på ett ärligt sätt och att deltagarnas rättigheter och värdighet respekteras. Detta säkerställdes genom att samtliga intervjuer följde den tidsram som respondenterna uppgav samt att all insamlad data endast användes för studiens syfte och forskningsfrågor. Inspelningar och transkriberingar har efter den empiriska sammanställning raderats för att deltagarnas svar inte ska användas i andra sammanhang (Bell et al., 2019)

### 3.6 Kvalitet

Studiens kvalitetsavsnitt kommer att utgå från tre väsentliga kvalitetsbegrepp i form av *validitet*, *reliabilitet* och *replikerbarhet* (Bell et al., 2019).

*Reliabilitet* bemöter frågan om huruvida resultatet av studien är tillförlitligt (Bell et al., 2019). Studien har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med en viss grad av flexibilitet vilket kan komplicera tillförlitligheten. För att minska variationen på svar och öka *reliabiliteten* har studien tagit hänsyn till ett antal tillvägagångssätt. Studien har framställt ett standardiserat intervjuprotokoll för samtliga intervjuer där varje intervju har följt en förutbestämd uppsättning frågor för att minimera variationen av svar. Intervjuprocessen har även tränats noggrant för att öka kvaliteten. *Reliabiliteten* har även säkerställts genom att samma person haft samma roll under alla intervjuer. En person har utgått från det standardiserade intervjuprotokoll och den andra personen har enbart antecknat och svarat för följdfrågor. Vidare i analysen har det tydligt framgått att resultatet inte är representativt för alla bankkontor, utan snarare ett resultat av studiens fyra medverkande respondenter inom respektive bank som ämnar att representera kontorsverksamheten inom den svenska banksektorn för ett avgränsat geografiskt område.

*Validitet* omfattar att studiens data är precis, konsekvent och mäter det som är relevant för studien (Bell et al., 2019). Studien ämnade att undersöka specifikt bankkontor vilket genomfördes av en fallstudie utifrån fyra olika bankkontor. Kritik kan riktas mot antalet kontor då *validiteten* hade ökat i samband med fler deltagare. Anledningen till att fler deltagare inte inkluderades i studien förklarades av studiens begränsade tid och resurser. För att öka *validiteten* har studien tagit hänsyn till fördomar och försökt genomgående under forskningsprocessen varit objektiv i sin bedömning (Bell et al., 2019). Slutligen har studien tydligt inkluderat tidigare forskning samt teori i resultatet som ett sätt att styrka dess relevans.

*Replikerbarhet* redogör för om studien är möjlig att upprepa med samma resultat. Anledningen till att replikera en studie kan exempelvis föranledas av att det finns en misstanke om att resultatet inte stämmer (Bell et al., 2019). Återigen kan det riktas kritik mot metodvalet av semistrukturerade intervjuer då flexibilitet och variation av svar kan komplicera studiens *replikerbarhet*. Studien har tagit hänsyn till replikerbarheten genom ett antal tillvägagångssätt i form av ett standardiserat intervjuprotokoll, tydliga intervju roller samt ett teoretiskt ramverk studien till stor del förhållit sig efter. Det är viktigt att tillägga att trots att studien tagit hänsyn till *replikerbarheten* kan det vara svårt att upprepa samma resultat då processen varit subjektiv.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt presenteras studiens empiri där finansiell risk, operativ risk, lokal anpassning och framtida risker inom bankkontoret utgör det empiriska material som samlats in av studiens medverkande respondenter inom respektive bank.*

---

### 4.1 Bank A

#### 4.1.1 Finansiell risk

Kontoret uppger att de aktivt arbetar med att hantera finansiella risker inom verksamheten. Kontorschefen uppger följande:

*“Så fort vi lånar ut pengar står vi inför en kreditrisk och en potentiell förlust”*

Kreditrisken utgör en påtaglig finansiell risk för kontoret och under intervjun framkommer flera olika arbetsprocesser för att hantera samt eliminera den. Det första man behöver göra i arbetsprocessen för att hantera kreditrisken på kontoret handlar om att analysera återbetalningsförmågan hos kunderna. Kontoret analyserar kundernas ekonomi genom att ta del av tidigare resultat och bokslut och tittar på om det faktiskt finns en förmåga att kunna betala tillbaka lånet. Vidare handlar arbetsprocessen om att skapa en förståelse kring kunden och vilken uppsåt kunden har med affären. Kontoret ser till att både träffa kunderna fysiskt och att skapa en relation och ett förtroende. Kontorschefen menar att utöver denna arbetsprocess finns det även pantbrev, borgen och företagsinteckningar som kan minimera den eventuella kreditrisken.

Utöver kreditrisken finns det även en marknadsrisk som verksamheten behöver förhålla sig efter. Den senaste tiden har man sett en stigande ränta och inflation i kombination av en svag inhemsk valuta vilket har en viss påverkan på kontorsverksamheten. Kontorschefen beskriver att marknadsrisken blir mer påtaglig beroende på vilket bolag man gör affärer och samarbeten med, då fastighetsbolag exempelvis är mer exponerade mot ränteförändringar och inflation.

Bolagen som börjar visa prov på ett sämre finansiellt resultat eller visat andra finansiella problem över en längre tid anses vara en finansiell risk för verksamheten. Kontoret gör en kontroll över hur säkerheten ser ut kring denna typ av kunder och undersöker hur man kan förändra kreditstrukturen eller om man kan ta till andra åtgärder. Framförallt görs en frekvent uppföljning av bolagets resultat och balansräkning, en uppföljning som kan ske varje eller var tredje månad

för att kunna vara beredd att agera. Vanligtvis gör man en uppföljning varje halvår eller helår när det kommer till verksamhetens kunder.

### 4.1.2 Operativ risk

Verksamheten på kontorsnivå omges av flera olika typer av operativa risker. Personriskerna utgör en av kontorets operativa risker och är av väsentlig betydelse. Kontorschefen uppger i intervjun:

*“I mitt uppdrag som ledare gäller det att ha koll på personalen och se till så alla mår bra”*

Kontorschefen uppger att interna och externa bedrägerier utgör andra typer av operativa risker som man hanterat samt jobbat med. Man undviker att skapa kompisrelationer med kunder som kan påverka arbetsprocessen och man undviker att göra affärer med närstående. Som anställd är man en ambassadör för verksamheten och bör agera professionellt i alla lägen. Genom att följa dessa riktlinjer kan verksamheten minimera internt bedrägeri och ryktesrisk. Personalen har dessutom riktlinjer att förhålla sig efter när det kommer till sociala medier och vad man kan publicera på olika plattformar. När det gäller externt bedrägeri så uppger kontorschefen att det blivit allt vanligare på grund av globaliseringen och hur enkelt det har blivit att genomföra banköverföringar. Banken har ett stort ansvar när det kommer till externt bedrägeri och det tar upp mycket resurser från verksamheten. Man hanterar risken för externt bedrägeri genom anpassade utbildningar kopplade till ämnet.

### 4.1.3 Lokal anpassning

Kontorschefen uppger att banken lokalt förhåller sig till en riskpolicy då det finns ett tydligt ramverk över beslutsfattandet. Det finns ett femtontal kontor i Sverige som liknar kontoret och alla följer samma regelverk när det kommer till riskhantering. Bankens centrala ramverk och riskhantering kompletteras dessutom med hjälp av en lokal anpassning. Kontorschefen menar att banken gör en bedömning på lokal nivå när det kommer till kreditrisk kopplat till exempelvis fastighetsmarknaden. Kreditrisken tenderar att variera beroende på vilket geografiskt område fastigheten är placerad på. Kreditrisken tenderar att vara högre i ytterområdena och istället tenderar att minska ju närmare fastigheten kommer en större stad. Kontorschefen uppger därav att det finns skillnader i kontorets lokala anpassningar.

### 4.1.4 Framtida risker inom bankkontoret

Bankkontorets framtida risker uppges framförallt beröra artificiell intelligens och hur det kan medföra allvarliga konsekvenser för kontoret om det hamnar i fel händer. Kontorschefen menar att artificiell intelligens kan vara en stor tillgång för kontoret om teknologin används på ett kompetent och ansvarsfullt sätt. Vidare uppges det att banken redan använder artificiell

intelligens för att tillhandahålla extern och intern kundtjänst. Men det framgår tydligt att artificiell intelligens kan utgöra en säkerhetsrisk och öka kontorets operativa risker om det används av fel personer.

## 4.2 Bank B

### 4.2.1 Finansiell risk

Kreditrisken är en del av den dagliga riskhanteringen hos Bank B och man arbetar kontinuerligt med kreditrisken när det gäller att riskbedöma utlåningen som man har till kunder.

Kontorschefen beskriver att riskbedömningen genomförs genom ett internt system som riskklassificerar alla motparter över en viss utlånad kreditvolym. Riskklassificeringen och kreditbedömningen regleras av Finansinspektionens riktlinjer som bland annat talar om för banken att de måste utföra en kreditrating eller kreditbetyg på företagskunder med en kreditvolym som banken har en utlåning till, samt vilka parametrar man måste ha med när man sätter dessa interna riskbedömningar på bankens kunder. Denna kreditrating eller kreditbetyg består av ett siffervärde som exempelvis kan skrivas ut som "AAA" eller "B+". Alla kunder hos bankkontoret får ett kreditbetyg och denna rating styr hur banken ser på kundens kreditrisk, det vill säga om man är villig att bevilja kredit eller inte. All rating under värdet 10 är bra, är värdet exempelvis 14 som är en sämre rating så har banken en modell som talar om att banken ska göra en viss mängd reservering i procent av kreditvolymen. Denna reservering går sedan rakt in på bankens resultat. Överlever banken och inte går i konkurs så blir det en återvinning i bankens resultaträkning. Kontoret använder egna modeller gällande riskklassificeringen och de interna riskbedömningarna vars princip överensstämmer med Finansinspektionens riktlinjer. Kontorschefen beskriver det på följande vis:

*“Sen har bankerna valt att använda lite olika modeller. Det är inte exakt samma men principerna är densamma.”*

Riktlinjerna från Finansinspektionen är från början utformade av Europeiska unionens (EU) regelverk i Bryssel, men har anpassats av Finansinspektionen i Sverige. I förhållande till dessa riktlinjer så har banken sedan möjligheten till att modifiera och anpassa sina modeller som man använder i sin kreditbedömning eller riskklassificering. Riktlinjerna förändras hela tiden och när pandemin kom så fick banken genomföra förändringar, både i riktlinjerna och modellerna. Kontorschefen uppger att när räntorna gått upp så mycket som de på senaste tiden har gjort så har man också fått skruva i riskparametrarna. Kontorschefen ger även sin syn på hur anpassningar fungerat samt hur man ser på kreditportföljen:

*“Min uppfattning är att banken är väldigt snabbfotad på att anpassa sig till förändringar. Det är väldigt hög kvalitet på bankens kreditportfölj och jag kan säga att det är en trygg och balanserad risk. Jag skulle även säga att det står över eventuella hållbarhets ambitioner.”*

Kontorschefen beskriver att det framförallt handlar om att vårda bankens investerare, de ska känna trygghet och pålitlighet med banken och dess produkter, som exempelvis obligationer. Det ska garanteras en säkerhet eftersom det är på detta vis bankkontoret finansierar sin verksamhet och därav så måste man ha en sund kreditportfölj med kvalitet och trygghet.

När det gäller kreditgivningen så följer och förhåller sig Bank B till en kreditpolicy som är utfärdad av bankens styrelse. Policyn används i det dagliga arbetet och beskriver riktlinjer gällande vilka kunder banken genomför affärer med. Detta gäller både för företagskunder och privatkunder. En del riktlinjer är lagstadgade när det gäller privatkunder vilket går hand i hand med finansinspektionens riktlinjer, detta gäller exempelvis vid belåningsgrad på fastigheter eller amortering. Gällande företagskunder så mäter Bank B även en skuldkvot som talar om vilka branscher man framförallt bör undvika, vilka orter man bör vara mindre benägen att finansiera sig på samt vilken belåningsgrad man ska förhålla sig till gällande olika typer av fastigheter. Bankkontoret kopplar även ihop kreditgivningens kreditpolicy tillsammans med den interna ratingmodellen. Modellen tar in data i form av bland annat mjuka faktorer och finansiella nyckeltal och sedan sammanställs en bedömning i form av ett siffervärde. Banken genomför ett antal genomgångar av ratingmodellen per år.

En annan del av verksamheten inom riskhanteringen tar hänsyn till marknadsrisken och omfattar hur man hjälper kunder att hantera sin risk. Denna riskhantering består av rådgivning i olika former där bankkontoret minskar sin exponering för marknadsrisken ur ett kundperspektiv genom exempelvis investeringsrådgivning eller företagsrådgivning. På samma sätt som kreditgivningen så är rådgivningen omgärdad av en hel del regelverk. Kontoret har dokumentation och regelverk utfärdade av Europeiska unionen kring vad de får ge rådgivning kring som banken är ämnad att följa. Kontorschefen beskriver även att det endast är auktoriserade och specifika rådgivare som exempelvis får ge aktierelaterad rådgivning. Denna riskhantering går igenom kundens riskaptit, riskvilja eller riskhorisont för att exempelvis förhålla sig till vissa fonder. Rådgivarna har i detta format ett centralt stöd i form av en ledning som fattar beslut över hur man går tillväga inom vissa risker, sedan framkommer det även rekommendationer internt från fonderna själva. Modellerna som används på kontoret kommer uppifrån inom banken och sammanställs i samråd med makroekonomer som genomför analyser av det makroekonomiska läget som sedan implementeras i verksamheten. Kontorschefen beskriver att det skett stora förändringar av synen på marknadsrisk över åren och beskriver det enligt följande:

*“Det har skett en markant förändring av synen på marknadsrisk över åren just gällande vad vi får ge rådgivning kring. Det handlar om konsumentskydd. Rådgivningen kan till viss del bli neutral men det leder till en högre trygghet och en försäkran om att kunden vet vad de får”.*

Vissa kunder hos banken är särskilt exponerade för marknadsrisken. Detta gäller exempelvis fastighetsbolag, och här nämner kontorschefen att banken besitter specialistkunskap i form av specialister på deras tradingavdelningar. Dessa avdelningar omfattas av bland annat företagsrådgivare som är ansvariga över att fånga upp och kontrollera dessa risker i kundernas verksamheter, varpå man kopplar på experter allt eftersom. Gällande valutarisken så exponeras bankens kunder av valutaförändringar för import och export och här beskriver kontorschefen att de försöker vara tidiga med att säkra valutan för att minimera risken:

*“Nu när svenska kronan varit dålig så har exportbolag fått ganska bra betalt och då gäller det att exempelvis kan låsa fast en del av kursen, då rådgiver vi kring det. Sen när det kommer till räntan så är det de stora fastighetsbolagen som drar de stora kreditvolymerna. Då för man ett aktivt samtal med dessa kunder där räntan kan vara en större risk.”*

Kontorschefen beskriver även att man genom rådgivning hjälper kunderna med att skriva sin policy kring valuta- och räntesidan för att hantera sina risker.

## 4.2.2 Operativ risk

Bankkontoret hanterar operativa risker på daglig basis. De operativa riskerna inkluderar exempelvis risk kopplad till medarbetare, personal, kunder eller bemanning på både företagssidan och privatsidan. Riskhantering när det kommer till personalledning omfattar exempelvis daglig övervakning av sjukskrivning, övertid eller hållbarhetsfrågor bland medarbetare. Dessa hållbarhetsfrågor berör exempelvis personalrisk och riskhantering gällande medarbetarnas utveckling, när man behöver rekrytera nya medarbetare, om någon medarbetare går i pension som man behöver avveckla eller som det finns medarbetare man behöver avveckla av andra anledningar. Medarbetarundersökningar är även en riskhantering för att identifiera risker inom personalen. Kontorschefen beskriver även att det en gång per år genomförs analyser och bedömningar av arbetsmiljön för att få en inblick i medarbetarnas trivsel och mående. Här är kontorschefen själv personligt ansvarig.

Det förekommer även risker gällande interna och externa bedrägerier som kan ha en otillåten påverkan på beslut på kontoret. Kontorschefen beskriver att hackerattacker eller spam förekommer och att hanteringen för dessa risker hanteras på en mer central nivå inom verksamheten, men att det är den operativa verksamheten på kontoret som blir drabbad. Kopplat till exempelvis privatkunder så hanteras riskerna inom bedrägeri kontinuerligt. Kontorschefen

beskriver att man bland annat varje vecka har minst ett bedrägeri ärende gällande banktjänster som exempelvis swish eller bankid, och hanteringen av dessa risker sker genom olika föreläsningar bland målgrupper som är särskilt utsatta som exempelvis den yngre och äldre generationen. Man har även implementerat internutbildningar för bankens egna medarbetare samt för företagskunder. En stor anledning till att just den äldre generationen är utsatta för en mängd bedrägerier har att göra med den digitala och teknologiska utvecklingen inom bankens finansiella tjänster. Men kontanterna har även förr i tiden haft ett komplext system med tillkommande bedrägerier och att denna typ av risk med tiden nu har försvunnit. Istället har kontanter ersatts av digitala medel och i samband med detta så har nya risker tillkommit. Kontorschefen beskriver även att de som jobbar på arbetsplatsen inte tycker att det är helt enkelt att hänga med i den utvecklingen:

*“Det går så fort! De elektroniskt utvecklade banktjänsterna går också fort, de är jättebra för oss som lever i det och är med i matchen, men man inser utmaningarna.”*

Kontorschefen beskriver även att man i dagsläget vill göra det enklare för olika åldersgrupper genom att ta fram anpassade tekniklösningar i samråd med banken, snarare än att påskynda den digitala utvecklingen. Ett exempel på anpassningar man genomfört är framtagandet av en förstorad säkerhetsdosa med större siffror som man använder när man loggar in eller genomför olika banktjänster hemifrån. Detta ska underlätta för äldre som exempelvis ser dåligt. Sedan nämner kontorschefen att man har ett utvecklat internt uppföljningssystem för att rapportera identifierade operativa risker eller incidenter som sker inom verksamheten. Dessa risker följs sedan upp av bankens centrala riskavdelning som på en övergripande nivå kan följa de risker som uppstår ute i verksamheten. Genom detta system kan riskavdelningen sedan prioritera, genomföra bedömningar samt hantera återkommande risker. Kontorschefen benämner även vikten vid att bankkontoret kommer ihåg att dokumentera dessa incidenter. Vidare benämns även vilka risker som prioriteras:

*“Skulle säga att kreditrisken och personalrisken är dem stora riskerna som prioriteras på kontoret.”*

### 4.2.3 Lokal anpassning

Gällande anpassning lokalt sett så är det ingen större skillnad mellan olika bankkontor runt om i Sverige, men en viss typ av anpassning sker utefter vissa förutsättningar. Kontorets riskpolicy är skriven utifrån ett större och mer centralt perspektiv och man utbildar även medarbetare kring denna information. Tanken är inte att det ska ske större förändringar inom denna policy då banken har ett långsiktigt perspektiv på risk, men styrelsen uppdaterar den ungefär två gånger om året eller vid behov. Utöver denna policy så har kontoret även en privat policy som man



förhåller sig till. Man jobbar även för lokalanpassning i samband med exempelvis kunder i form av fastighetsbolag. Kontorschefen menar på att det inte finns någon regel utan undantag. Genom arbetserfarenhet och kännedom om lokala områden så beskriver kontorschefen att man i stort sett vet vilka områden man kan tänka sig att finansiera en fastighet på, och man är medveten om vissa områden som man avstår från. Denna information och vetskap benämns inte inom bankkontorets centrala riskpolicy. Denna lokalanpassning och lokalkännedom gäller även inom fler branscher, kontorschefen beskriver att man i de flesta fall även vet vilka branscher man bör ta avstånd från.

Vidare beskriver kontorschefen att banken har en enskild policy för kreditrisken, en kreditpolicy som bland annat är nedbruten till olika sektorer. En sådan sektor är exempelvis fastigheter och här finns det sedan en egen fastighetspolicy. Inom denna policy finns det definierat vilka belåningsgrader eller nyckeltal som exempelvis gäller. Bankkontoret har vid behov även möjligheten att genomföra vissa förändringar eller anpassningar när det exempelvis gäller en policy för en viss sektor. Om det förekommer några specifika behov för justeringar inom bankens centrala riskpolicy så rapporterar man in detta inom det tidigare nämnda interna uppföljningssystemet. Justeringar utefter kontorets behov kopplat till identifierade risker och medarbetarnas välmående har med åren blivit bättre i samband med ökad lyhördhet. Kontorschefen tror att det möjligtvis kan ha att göra med att det skett en generationsväxling. Synen på risk har möjligen blivit mer decentraliserad och har kommit ner på ett ganska bra sätt till det lokala kontoret. Policys bestäms fortfarande centralt och man kan ha olika syn på risken med exempelvis en specifik kund, men kontorschefen benämner fortfarande vikten vid samsynen på risk och att man är överens om vad det är för risk. Man kan fortfarande ha olika uppfattningar kring hur man ska bedöma och hantera risken.

#### 4.2.4 Framtida risker inom bankkontoret

Kontorschefen beskriver framtida utmaningar och risker kopplade till hållbarhetsområdet i olika perspektiv. Det är frågor som är viktiga idag, men särskilt för morgondagen. Till och börja med så finns det en risk kopplat till bankkontorets företagskunder och deras hållbarhetsomställning eller risken att kunden kan få det svårt att konkurrera i framtiden. Det investeras en hel del inom dessa frågor och hur man ska rådgiva sina företagskunder i att hantera hållbarhetsrisker. Medarbetare och personal måste lära sig mer kring hållbarhetsområdet. Det gäller även hur kontoret kan minska kriminaliteten, hållbarhetsfrågor kring medarbetare och personal gällande hur man kan öka jämställdheten samt inkludera en större mångfald där fler kulturer är accepterade. Dessa frågor hamnar enligt kontorschefen lite i skymundan till de stora miljöfrågorna.

## 4.3 Bank C

### 4.3.1 Finansiell risk

Kontorschefen på Bank C uppger att dem jobbar aktivt med finansiell risk på kontorsnivå där kreditrisken utgör den finansiella risk som är av störst betydelse för kontoret. Kontorschefen uppger följande::

*“Det som först kommer upp i min roll är kreditgivning, vi ska inte ge krediter till någon som inte klarar av det.”*

Kontorschefen uppger att kreditgivningen till stor del styrs av regelverk från Finansinspektionen samt bankens egna policys. Kontoret gör sedan en egen bedömning med hjälp av dessa regelverk för vem som ska bli beviljad kredit. Generellt är kontoret väldigt riskaverta, det vill säga att man är restriktiv med sin risk. Detta gäller framförallt på creditsidan för att undvika den eventuella kreditrisken. Kontorschefen uppger att kontoret historiskt klarat sig bra i samband med bankkriser och man har kunnat undvika att bland annat söka statligt hjälp.

Vidare uppger kontorschefen att kontoret har en tydlig arbetsprocess när det kommer till att hantera kreditrisken vid kreditgivningen. Arbetsprocessen inleds av att undvika kunder vars verksamhet kontoret saknar förståelse för. Förståelse för kund och dess verksamhet prioriteras före en potentiellt lönsam affär. Vidare i arbetsprocessen jobbar bankkontoret med ett intern rating system med ett fokus på betalningsförmågan som kontrolleras av Finansinspektionen. Tidigare uppger kontorschefen att kontoret fokuserade mer på säkerheten i form av pantbrev, men att det idag handlar mer om att granska återbetalningsförmåga och räntetålighet för att riskminimera kreditgivningen.

*“Vi är väldigt försiktiga, bland annat med nystartade bolag då vi inte har samma historia på ett nystartat bolag vilket gör oss väldigt restriktiva med att låna ut pengar till nystartade bolag”.*

Kontoret får betala för upplåningen och då finns det olika kapitaltäckningsregler som bestämmer hur mycket kontoret får betala för kunden vilket vidare styrs av kundens rating. Detta innebär att kunder med sämre rating sannolikt får betala ett högre pris. Kontorschefen beskriver även hur hanteringsprocessen går till gällande kunder som blivit beviljade kredit, men inte längre lever upp till bankkontorets förväntningar. Processen grundar sig framförallt i att upprätta långa och nära kundrelationer i kombination av att föra en dialog kring de underliggande faktorerna som ligger bakom den ekonomiskt försämrade situationen för kunden. Det handlar om att hantera

denna risk genom att bedriva en arbetsprocess med kunden där man tillsammans kan identifiera förbättringsmöjligheter.

*“Man försöker titta på det här tillsammans, så ser det ut att vara företagare, livet kommer inte alltid vara svarta siffror”.*

Vidare uppges ytterligare en betydande risktyp vid sidan om kreditrisken, nämligen marknadsrisken. Marknadsrisken bidrar till en osäkerhet hos kunder och framförallt under tider då det råder en försämrad ekonomisk miljö. Kontorschefen konstaterar att en stor andel av exempelvis förstagångsköpare av fastigheter de senaste åren inte varit påverkade av ränteutgifter då räntan har varit väldigt låg. Detta har resulterat i en ökad sårbarhet mot den pågående ränteutvecklingen då den låga räntan bidragit till att många tagit större lån än vad som är rekommenderat. Den stigande marknadsrisken hanteras av en restriktiv uppföljning från kontoret. Kunder som är i behov av att låna måste upprätta en kostnadskalkyl som tar hänsyn till den pågående ränteutvecklingen för att kunna undvika eventuella osäkerheter. Marknadsrisken tenderar även att påverka placeringar och investeringsrådgivning. Detta uppger kontorschefen är en utmanande aspekt för kontoret då många kunder strävar efter en hög avkastning i kombination av liten risk, något som kan vara svårt att åstadkomma i praktiken. Kunderna på bankkontoret uppges även vara påverkade av marknadsrisken där fastighetsbolag tenderar att påverkas mer av marknadsutvecklingen. Bedömning av räntetålighet, intäktsgenerering och belåningsgrad blir väsentlig för bankens riskhantering.

Likviditetsrisken påverkar inte riskhanteringen på kontoret i samma utsträckning och banken är stabil nog att möta eventuella konsekvenser av en kris. Kontorschefen nämner därför att man inte upplever någon större oro över likviditetsrisken. Risker hanteras snarare utifrån regelverk från Finansinspektionen samt centrala riktlinjer än på kontorsnivå och detta beskrevs enligt följande:

*“Finansinspektionen har bestämt ett primärkapital banken behöver och då brukar vi alltid konstatera att det är lite mer än vad som behövs så det är stipulerat”.*

#### 4.3.2 Operativ risk

Kontoret arbetar aktivt med flera olika operativa risker som berör verksamhet. En central del av kontorets hantering av operativ risk utgör arbetsprocessen gällande bedrägeri och framförallt bedrägerier som sker via internet. Kontorschefen uppger att risken bland annat tenderar att öka på sommaren när ordinarie personal är på semester. Bedrägerierna uppges vara kopplade till fullmakter och bristande behörighet och att det självklart finns en risk att exempelvis en banktjänsteman skulle kunna begå ett misstag. Den operativa risken för bedrägeri inom kontoret

uppges hanteras på flera olika sätt. Vid bedömning av att en fullmakt berör rätt person sker noggranna kontroller och ett exempel på detta är att det genomförs dubbla signaturer för att fullmakten ska träda i kraft. Kontorschefen beskriver det enligt följande:

*“Men mycket är ju väldigt uppstyrt med kontroller och vi har ju mycket dubbel check”.*

Utöver risken för bedrägeri beskrivs även kontoret påverkas av andra operativa risker i form av bristfällig hantering av banksekretessen. Det kan exempelvis handla om spridning av konfidentiell information till allmänheten eller till fel person. Incidenter kopplade till bristfällig hantering bearbetas genom en noggrann rapportering inom bankens interna system. Kontorschefen uppger att skulle man se ett återkommande problem gällande bristfällig hantering trots intern rapportering blir nästa steg att förbättra kontorets rutiner.

#### 4.3.4 Lokal anpassning

Gällande kontorets kreditgivning styrs den av centrala riktlinjer och i enlighet med bankens egna policy. Det har ingen betydelse om man befinner sig på olika kontor runt om i Sverige, riktlinjerna är densamma. Kontorschefen uppger dock att det finns en viss lokal anpassning som sker på kontornivå:

*“Det är klart att jag kan fatta kreditbeslut som någon annan inte skulle fatta. Men annars är riktlinjerna och våran kreditinstruktion likadan i hela banken.”*

Bank C är decentraliserad i sin struktur och det sker en lokal anpassning av riskhanteringen på kontoret. Kontorets lokala anpassning utgår framförallt från lokal expertis samt marknadskännedom. Detta uppger hjälpa kontoret minimera risken i olika beslutsprocesser. Vid bedömning av tillgångar inom exempelvis fastighetssektorn möjliggörs en mer exakt bedömning av fastighetsvärdet utöver bankens riktlinjer, då det sker en lokal anpassning.

*“Det är ju också filosofin i att vi som sitter härute har väldigt stora mandat till banken, det är vi som oftast vet bäst”.*

#### 4.3.4 Framtida risker inom bankkontoret

De framtida riskerna och utmaningarna för kontoret utgörs av komplexiteten i att uppnå en balans mellan säkerhet och användarvänlighet inom de digitala tjänsterna banken erbjuder. Kunderna önskar digitala tjänster som är smidiga att använda, samtidigt som banken behöver implementera ytterligare säkerhetsåtgärder för att hantera risken gällande den tekniska utvecklingen av dataintrång och bedrägerier. Operativa risker i form av dataintrång och bedrägerier är adaptiva och utgör därför en betydande riskfaktor i framtiden. Kontoret hanterar

riskan i nuläget genom bedrägeriutbildningar, informationsträffar och samarbete med myndigheter, men det finns fortfarande en komplexitet i att uppnå balans.

## 4.4 Bank D

### 4.4.1 Finansiell risk

Banken står inför ett flertal risker och kontorschefen uppger att kreditrisken är en stor del av riskhanteringen. Kunden är en central del av kreditrisken och man hanterar denna risk genom att exempelvis visa intresse av att förstå verksamheten hos en kund. En annan hanteringsmetod är ratingprocessen som man använder vid kreditgivningen. Framtagandet av denna process görs på en enhet som ligger helt externt från bankkontoret. Kontorschefen nämner att man är noga med att skilja på hur man tar fram ratingprocessen och när man faktiskt gör en rating eller bedömning av affären. Banken har en ratinggrupp som bland annat arbetar med finansiella siffror, bokslut eller periodrapporter. När det kommer till mindre kunder så använder kontoret en scoringmodell och för varje kund så tar man fram en verksamhetsprofil som består av ett antal parametrar som man kommenterar och analyserar, denna information använder sedan ratinggruppen. Kontorschefen beskriver att det närmare är ett krav att man exempelvis inte genomför värderingar själva, denna process utför en specifik värderingsgrupp som finns inom varje land där banken är aktiv. Denna enhet är frikopplad från affären, med anledning av att försöka ta fram ett så verkligt värde som möjligt på exempelvis en fastighet. Detta tillvägagångssätt gör enheten till specialister, men det kan även påverka omdömet hos den person som genomför affären, det vill säga att det ökar risken för generositet till fastighetens värde.

När det gäller marknadsrisken beskriver kontorschefen att denna risk varit särskilt relevant med tanke på makroekonomiska faktorer med hög inflation och ett högt ränteklimat. Marknadsrisken har en nära koppling till kunden och ett exempel som kontorschefen nämner är bostadsrättsföreningar som möjligtvis haft räntor som legat på noll procent där de bundna lånen löpt ut och som nu istället får räntor på fem procent där styrelsen varit lite oförberedda och hamnat efter i anpassningar till ränteklimatet. Vidare uppger kontorschefen att den risk som prioriteras på kontoret omfattas av kreditrisken:

*“Marknadsrisken är en mer central fråga eller en övergripande fråga för banken. Mycket av marknadsriskerna tas centralt, däremot ute på linjen är det naturligtvis kreditrisken.”*

Kontorschefen nämner även att en del bostadsrättsföreningar har en del likviditetsbekymmer. Här krävs det att bankkontoret för en dialog och vägleder respektive förening kring vilka

justeringar som krävs för att minska avgifterna och hjälpa dem att komma ifatt med avgiftshöjningarna. Man har även hjälpt och hanterat risker kopplat till bostadsföreningen genom att justera amorteringstakten.

Samma tillvägagångssätt och vägledning gäller med företagskunder i form av rörelsedrivandebolag. Kontorschefen benämner att likviditetsrisken har en särskild påverkan på dessa kunder. Dock märker man av en tydlig inbromsning gällande större företagskunder, särskilt i Sverige. Under perioder med högre räntor har dessa företag snabbt bromsat in sina kostnader genom att dra in på sina investeringar eller förvärv. Man uppnådde god likviditet genom att lätta på sina varulager och därigenom sina balansräkningar. Kontorschefen nämner även att man hittills inom denna period upplevt att man haft förvånansvärt lite kreditförluster med tanke på antalet företag som gått i konkurs. Nivån för konkurser, främst kopplat till småföretag och nystartade företag med få anställda, framförallt inom entreprenad och byggsektorn i Sverige beskrivs ha legat på sin toppnotering i flera månader. Denna typ av kunder nämner kontorschefen dock att man inte alls har mycket av och att man istället fokuserar på större företagskunder.

#### 4.4.2 Operativ risk

Inom de operativa riskerna nämner kontorschefen att det finns icke-finansiella risker. Dessa risker gäller framförallt interna processer, men även ryktesrisk eller varumärkesrisk samt att man hanterar kunder på rätt sätt. För de operativa riskerna eller de icke-finansiella riskerna har banken ett intern uppföljningssystem. Detta system identifierar och upptäcker om det finns brister när exempelvis ett mail skickas externt eller att en personlig handling hamnar i fel händer. Kontorschefen ger ett förenklat exempel på en incident som kan ske inom verksamheten:

*“Säg att man bjuder in tio kunder, då kan man inte skicka mailet öppet så att alla kunder kan se vilka som är inbjudna, det ska ju gå till respektive kund. En incident rapporteras om vi har gjort fel, och sen har man då försökt hantera den, för detta har man även byggt in en kontrollfunktion i mailen. Det var ju väldigt enkelt förklarar men det här gäller egentligen alla processer som vi jobbar med.”*

Vidare belyser kontorschefen hur viktigt det är för bankkontorets kundansvariga personal att få tid till att träffa kunder fysiskt. Något som uppmärksammas är betydelsen av att personalen agerar professionellt och att man följer bankens interna sekretess för att undvika potentiella operativa risker som exempelvis ryktesrisken. Man undviker att prata öppet om kunder och man hanterar alla kunder konfidentiellt. Gällande bedrägerier beskriver kontorschefen att det är ovanligt, men om det inträffar uppges banken ha en specialenhet och en kundombudsman för hantera samt arbeta proaktivt mot bedrägerier.

### 4.4.3 Lokal anpassning

Kontoret har en kreditinstruktion att förhålla sig efter samt en central övergripande policy från koncernen. Det finns vissa landspecifika anpassningar i koncernens riktlinjer men utöver dessa anpassningar förhåller sig alla enheter i Sverige till samma riktlinjer och instruktioner. Detta regleras av en finansiell tillsynsmyndighet.

Det finns en lokalkännedom på varje kontor inom organisationen som ligger till underlag för det centrala beslutsfattandet. Bankens hantering av exempelvis fastighetsvärdering hanteras centralt och bedöms objektivt. Det lokala kontoret har ingen möjlighet att justera eller påverka värderingen utan fungerar istället som informationskanal för ett korrekt beslutsfattande. Kontorschefen uppger att processen är densamma när det gäller rating eller när man tar in en ny kund i organisationen där beslutet fattas centralt.

Skulle det lokala kontoret upptäcka felaktigheter i de centrala riktlinjerna eller i beslutsfattandet finns det möjlighet att påverka. Detta sker genom att rapportera in till bankens interna uppföljningssystem.

### 4.4.4 Framtida risker inom bankkontoret

Bankkontorets framtida riskområden uppges omfatta två huvudområden i form av *Environmental Social Governance* (ESG) och den digitala teknologiska utvecklingen. ESG uppges beröra hållbarhet och långsiktig tillväxt. Kontorschefen beskriver det enligt följande:

*“Det kommer att finnas företag som säljer mot konsument som kommer få problem om man inte jobbar med ESG”.*

Vidare beskriver kontorschefen för hur riskerna tenderar att öka samt att man som företag kan förlora marknadsandelar om man inte väljer att prioritera och implementera ESG i företagsstrategier. Den digitala teknologiska utvecklingen beskrivs även omfatta en framtida risk för bankkontoret och kontorschefen uppger följande:

*“Den digitala utvecklingen tror jag kan vara en utmaning inte bara för banken utan för våra kunder. Vi har ju just nu en diskussion om det kontantlösa samhället och att det blir ett utanförskap för många som inte kan hantera det digitala”.*

Balansen mellan den digitala utveckling och användarvänligheten för kunden beskrivs utgöra framtida risker för kontoret och det är viktigt att den teknologiska utvecklingen inte föranleder exkludering av vissa samhällsgrupper.

## 5. Analys

*I detta avsnitt presenteras analysen av det empiriska materialet, identifierade mönster eller teman och det teoretiska ramverket. Vidare diskuteras även studiens samtliga frågeställningar.*

---

### 5.1 Risker och riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå

För att öka förståelse för risker och riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå så är det väsentligt att identifiera och framhäva de risker och riskhanteringsmetoder som samtliga kontorschefer nämner i studiens insamlade empiri, som möjligtvis kan anses vara betydande. Sammanställningen av empirin från samtliga banker inom studien resulterade i mönster eller teman av identifierade risker och riskhanteringar som ofta förekommer i verksamheten inom banksektorn på kontorsnivå.

#### 5.1.1 Finansiell risk

Inom kontorsverksamheten så har ett antal risker och riskhanteringsmetoder identifierats utifrån den tematiska analysen inom den finansiella risken. Samtliga respondenter inom studien uppgav att man generellt påverkas av finansiella risker i sin verksamhet som enligt Hull (2023) beskrivs inom tre huvudområden, marknadsrisk, likviditetsrisk och kreditrisk. Det är särskilt viktigt att analysera vilka risker ett bankkontor står inför eftersom det enligt Hull (2023) är svårt att hänvisa till en generell riskstruktur inom banker. Riskerna för en bank är speciellt viktiga eftersom de som tidigare nämnt inom studien med hänvisning till Finansinspektionen (2023) kan leda till konsekvenser som påverkar bankens förtroende. Som tidigare beskrivet bekräftar även Riksbanken (2022b) att transparenserna inom riskerna i praktiken i varit obefintliga under den finansiella krisen. Sammanfattningsvis visar samtliga sammanställda intervjuer att risktyperna inom ramverket för finansiella risker är risker som alla banker står inför och som de anser är väsentliga.

Samtliga bankkontor uppger att marknadsrisken är en risk som verksamheten behöver förhålla sig till och en anledning till att man bör uppmärksamma denna risk är med hänvisning till det som Riksbanken (2023) tidigare benämnt att finansiella förhållanden blivit sämre. Detta med tanke på att omvärldens inflationsuppgångar sedan 2021 har varit den högsta på flera decennier. Kontorschefen på Bank C uppger även denna anledning, att marknadsrisken bidrar till ovisshet hos kunder, framförallt när det överlag råder ekonomisk osäkerhet. De öppna semistrukturerade intervjufrågorna inom studien har genom analysen resulterat i både lika samt olika perspektiv kring marknadsrisken inom verksamheten. Till en början har analysen identifierat att en övergripande majoritet av bankerna är utsatta för ränte- och inflationsrisken som har en



påverkan på bankens kunder i form av marknadsutvecklingen. Flera banker nämner att risken är större gällande privatkunder eller särskilda företagskunder i form av fastighetsbolag eller bostadsrättsföreningar som framförallt är exponerade mot ränteförändringar. Detta kan bekräftas av Riksbanken (2023) som tidigare nämnt att fastighetssektorns finansieringskostnader har pressats av de högre räntorna. Till skillnad från de andra bankerna uppger kontorschefen på Bank C att privatkunder som köper sin första fastighet varit opåverkade sedan en tid tillbaka, men att de står nu inför en tid med höga ränteavgifter på grund av att man tagit ett större lån än rekommenderat innan den ökade ränteutvecklingen. På andra håll inom verksamheten har marknadsrisken inom Bank C identifierats som utmanande inom investeringsrådgivningen där privatkunder strävar efter en hög avkastning i kombination med en mindre risk i det rådande sämre finansiella förhållandet som Riksbanken (2023) tidigare benämnt. Gällande företagskunder tydliggör kontorschefen på Bank D denna risk med exempelvis med bostadsrättsföreningar med räntor som legat på noll procent på bundna lån som löpt ut, och som nu står inför höga ränteavgifter i samband med ökade räntor. Analysen bekräftar att samtliga kontorschefer upplever att kunder hamnat efter och haft svårigheter med att anpassa sig till ränteklimatet, vilket indirekt drabbar kontoret där privatpersoner eller företag är kunder. Tidigare inom studien bekräftar även Hull (2023) att ränterisken är mer svårhanterlig än de övriga marknadsriskerna i och med den komplicerade räntemiljön.

Analysen har identifierat att en övergripande majoritet av bankerna är utsatta för valutarisken i form av valutaförändringar. Denna risk har likt ränte- och inflationsrisken en påverkan av marknadsutvecklingen ur ett kundperspektiv. Kontorschefen på Bank B uppger att valutaförändringar påverkar företagskundens import och export, och både kontorschefen på Bank B och Bank A uppmärksammar den svaga inhemska valutans påverkan på verksamheten.

Analysen har även identifierat att samtliga banker är utsatta för kreditrisken i den dagliga verksamheten inom bankkontoret. Kreditrisken på kontoret befinner sig framförallt hos bankens privat- och företagskunder. Det empiriska materialet uppvisar tydliga mönster som skildrar att kreditrisken är en ytterst väsentlig risk som kontoren påverkas av. Kreditriskens väsentlighet kan även bekräftas av Bessis (2010) som även tidigare i studien nämnt att kreditrisken i själva verket är den äldsta och mest väsentliga risken, särskilt för banker.

Kreditrisken inom kontoret beskrivs utifrån kontorschefernas olika upplevelser. Analysen visar på att det finns en risk kring vilken förståelse, kundkännedom eller relation bankkontoret har för en kund samt risken i det förtroende en kund har för banken. Kontorschefen på Bank B uppger att risken kring relationen kopplad till bankens investerare är väsentlig när det kommer till kreditportföljen eller produkter som exempelvis obligationer. Dess kvalitet, pålitlighet och säkerhet avgör om investeraren känner en trygghet hos banken. Betydelsen av denna risk är central eftersom bankens investerare inom Bank B delvis är ett sätt att finansiera sin verksamhet.

Kontorschefen på Bank A uppger även att det finns en risk kopplad till relationen till kunden samt kundens förtroende till banken eller kontoret. Denna risk har betydelse eftersom en kund kan ha olika uppsåt med själva affären. Kontorschefen på Bank D beskriver också att kunden är en central del av kreditrisken, och att det finns en risk för kontoret om man exempelvis inte förstår verksamheten hos en företagskund. Risken som förekommer med en kund kan även bekräftas av Anjali och Priyanka (2018) som tidigare inom studien beskrivit att relationen till en kund har en stor betydelse för att banken ska kunna upprätthålla en god förståelse kring sin kund.

Vidare uppger både kontorschefen på Bank A och Bank C att bankkontoret står inför en kreditrisk i samband med kundens återbetalningsförmåga och den potentiella förlusten, som handlar om att kunden inte har tillräckligt med resurser för att betala tillbaka lånade medel. Denna beskrivning stämmer överens med Hulls (2023) tidigare förklaring av kreditrisken som innebär att motparten inom en lånetransaktion inte kan betala tillbaka lånade medel. Detta är risker som förekommer vid kreditgivning, beviljande av kredit och utlåning till kunder. Kontorschefen på Bank C beskriver att denna risk har en betydelse inom verksamheten eftersom kontoret inte ska bevilja kredit till någon som inte klarar av betala tillbaka. Beviljandet av kredit sker som tidigare nämnt av Hull genom ett internt estimerat kreditbetyg som är framställt genom bankens egna analyser av kundens information kring den ekonomiska historiken.

Likviditetsrisken utgör ett av de huvudområden inom ramverket för riskstrukturen som Hull (2023) tidigare beskrivit inom studien. Likaså har Riksbanken (2022b) tidigare poängterat bankernas likviditetsbrist som en av de orsakerna till finanskrisen och det var svårt att avgöra vilka banker som upplevde betalningsproblem. De öppna frågorna inom studiens semistrukturerade intervju kring finansiella risker inom banken gav olika svar och perspektiv kring vilka risker bankkontoret ställdes inför. Kontorschefen på Bank D uppgav kontorets syn på likviditetsrisken och som tidigare benämnt så har bostadsrättsföreningar som hamnat efter i sina anpassningar till ränteklimatet därmed utsatts för ökad räntor och den ränterisk som benämns inom marknadsrisken. Dessa konsekvenser leder till att en del bostadsrättsföreningar upplevt problem med sin likviditet när det gäller kostnadsökningen. Analysen av det empiriska materialet visar dock på att likviditetsrisken inte omnämns i lika stor utsträckning hos samtliga kontorschefer. Analysen av den risk som uppstår i samband med kundens likviditetsproblem indikerar dock på att risken är förorsakad av en indirekt ränterisk, det vill säga en ränterisk som drabbar bankens kunder i detta fall. Bessis (2010) tidigare förklaring av ränterisken beskriver att den baseras på minskningen av räntenettet påverkat av ränterörelser, vilket verkar vara fallet i exemplet med bostadsrättsföreningarna.

Kontorschefen nämner däremot att man märkt av en tydlig inbromsning bland större företagskunder inom banken, och att dessa företag istället upplevt en ökad samt godare likviditet.

Däremot visar det empiriska materialet att den tydliga inbromsningen inte varit särskilt effektivt inom små- eller nystartade företag där konkursnivån beskrivs legat på toppnoteringar i flera månader. Kontorschefen på Bank C nämner att bankkontoret är försiktiga samt restriktiva med sin utlåning till nystartade företag med hänsyn till bristande information kring dess ekonomiska historik. Detta stämmer överens med Bessis (2010) beskrivning av kreditrisken och kreditgivningen där banken estimerar interna kreditbetyg som ger en övergripande bedömning av låntagarens kreditvärdighet. Det interna kreditbetyget estimerar kundens betalningsförmåga utifrån exempelvis företags ekonomiska historik. Är informationen bristfällig så agerar i detta fall kontorschefen på Bank C restriktivt gällande utlåningen. Vidare beskrivs banken vara stabil och man upplever inte större oro över likviditetsrisken, utlåningen stramas även åt om det skulle uppstå en eventuell kris. En scoringmodell skulle vara särskilt användbar eftersom den enligt Bessis (2010) som tidigare nämnt modellerar kreditrisken och framställer en uppdelning av populationen som estimerar vilka låntagare som faktiskt kan betala tillbaka lånade medel. Nya kunder har bristfällig finansiell information samt ekonomisk historik och därför kan denna modell utesluta dessa kunder i fallet med en eventuell kris som kontorschefen på Bank C nämner. I övrigt benämns likviditetsrisken vara väldigt regelstyrd och påverkar därför inte riskhanteringen på kontoret i samma grad som andra risker.

Ett antal centrala riskhanteringsmetoder har identifierats utifrån den tematiska analysen inom den finansiella risken. Det empiriska materialet visar att samtliga banker är till stor del eniga kring hur man hanterar kreditrisken och man är överens om att kreditrisken är en del av den dagliga riskhanteringen. Bankkontoren uppger att man utgår från en tydlig arbetsprocess, och denna arbetsprocess nämns utifrån olika perspektiv. Till en början hanteras kreditrisken genom att analysera kundens ekonomi och återbetalningsförmåga, förstå verksamheten genom att träffa kunderna samt att upprätthålla en sund relation med kunder vars ekonomi försämrats. Kontorschefen på Bank C uppger att arbetsprocessen inleds av att undvika verksamheter hos kunder som kontoret saknar förståelse kring. Denna hanteringsmetod uppmärksammar även Anjali och Priyanka (2018) som tidigare beskrivit att bankerna måste hantera två olika perspektiv. Ett av dessa perspektiv beskriver vilken relation bankerna har till sina kunder och detta har en väsentlig betydelse eftersom det ger bankerna en övergripande förståelse kring vem banken gör affärer med. Det gäller även att bevara samt upprätthålla relationen till sina kunder och att träffa kunderna fysiskt är ett bra exempel på en hanteringsmetod som minimerar denna typ av risk.

Samtliga bankkontor arbetar med riskbedömning och kontorschefen på Bank B beskriver mer detaljerat hur denna arbetsprocess börjar med att riskbedömningen genomförs genom ett internt system som riskklassificerar kunderna. Riskklassificeringen sker genom en kreditrating som ger kunden ett kreditbetyg. Kreditbetyget styr hur banken ser på kreditrisken hos kunden. Denna arbetsprocess och riskhanteringsmetod bekräftar även Bessis (2010) som beskriver att banken

först genomför en övergripande bedömning av låntagarens kreditvärdighet. Processen utgår från ett estimerat internt kreditbetyg som presenteras i en intern rangordnad skala. Kontorschefen på Bank C beskriver att om det visar sig att kunden inte lever upp till kontorets förväntningar efter beviljad kredit så hanteras risken genom dialoger med kunden kring underliggande faktorer för att tillsammans med kunden ta reda på orsaken till den försämrade ekonomin och identifiera förbättringsmöjligheter. Kontorschefen på Bank A beskriver även att kontoret genomför kontroller över hur säkerheten ser ut för att undersöka hur man kan förändra kreditstrukturen för kunder som börjar visa sämre finansiella resultat. Dessa kontroller kan bland annat bestå av uppföljningar av företagkundernas resultat och balansräkning.

Samtliga bankkontor hanterar marknadsrisken genom förhållandevis liknande metoder. Riskhanteringen omfattas framförallt av ett kundperspektiv då riskerna har en nära koppling till kunden. Hanteringen av risken utgår från att man hjälper kunden att minimera denna risk då marknadsrisken bidrar till en osäkerhet hos kunder under tider med sämre marknadsutveckling. Kontoren minimerar sin exponering för marknadsrisken genom metoder som exempelvis består av företagsrådgivning eller investeringsrådgivning. Studien har tidigare benämnt bostadsrättsföreningar som särskilt utsatta för marknadsrisken. Kontorschefen på Bank B uppger att dessa kunder hanteras genom företagsrådgivare som har specialistkunskap och är ansvariga över att kontrollera verksamheten samt identifiera risker. Gällande utlåning till kunder så beskriver kontorschefen på Bank C att kunderna måste upprätta en kostnadskalkyl som exempelvis tar hänsyn till ränteutvecklingen.

Som tidigare nämnt inom studien så visar analysen av det empiriska materialet på att likviditetsrisken inte är omnämnd i lika stor utsträckning som de andra risktyper som benämns. Analysen har därav inte kunnat identifiera ett större antal riskhanteringsmetoder inom likviditetsrisken på kontorsnivå. De riskhanteringsmetoder som dock uppges av kontorscheferna består framförallt av att man för en dialog med respektive företagskund som exempelvis upplever likviditetsbekymmer för att reda på vilka justeringar som krävs för att minska eventuella kostnader som exempelvis ökat i samband med marknadsrisken och förhöjda räntor. En eventuell åtgärd skulle kunna vara att justera kundernas amorteringstakt.

### 5.1.2 Operativ risk

Utifrån de genomförda intervjuerna framgår det att samtliga kontor hanterar operativa risker. Operativ risk kan definieras brett och saknar ett etablerat ramverk vid bedömning (Uddin, 2023). Bedömningen av operativ risk kommer därför att definieras av vad som framkom under intervjuprocessen. Vid sammanställning av det empiriska materialet kunde man se flera mönster över vilka operativa risker som förekom samt hanterades på kontorsnivå.

Samtliga kontor uppgav att bedrägeri utgjorde en del av bankkontorets operativa risker. Detta bekräftas av tidigare forskning som visar att bedrägeri inom specifikt banksektorn blivit ett allt mer allvarligt problem i nästan alla länder i världen (Mangala och Soni, 2023). Däremot framgår det av samtliga kontor att det finns en tudelad uppfattning kring vilken typ av bedrägeri som råder på kontoret. Kontorschefen på Bank C uppger att bedrägerierna framförallt sker via internet samt fullmakter kopplat till behörigheten medan kontorschefen på Bank B uppger att de hanterar flera bedrägeri ärenden gällande Swish och Bankid. Anledningen till att det finns skillnader mellan svaren från kontoren visar inte på att bedrägerierna ser helt olika ut, istället förklaras skillnaden mellan svaren utifrån datainsamlingen som har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer där svaren inte varit färdigställda på förhand och då kan variera (Bell et al., 2019). Mängden olika svar över hur risken för bedrägeri påverkar kontoren bekräftar istället hur allvarligt problemet anses vara (Mangala och Soni, 2023). Vidare kan man utifrån det empiriska materialet redogöra för vad som anses vara anledningen till en ökad risk för bedrägerier på kontornivå. En övergripande majoritet av kontoren uppger att det är den digitala och teknologiska utvecklingen som föranlett risken för bedrägeri. Utvecklingen uppges ha gått extremt snabbt och kontorschefen på Bank A betonar verkligen hur enkelt det blivit att genomföra transaktioner.

Utöver den operativa risken för bedrägeri uppges personalrisken vara ett återkommande tema inom det empiriska materialet. Samtliga bankkontor berör risker kopplade specifikt till personalen på kontoret, dock finns det en skillnad i hur det definieras. Kontorscheferna inom Bank A samt Bank B kopplar personalrisken mer mot ledning av personal vilket omfattar personalens välmående, arbetsmiljö samt utvecklingsmöjligheter. Bank C och Bank D beskriver vidare om hur personalrisken definieras av hur personalen kan begå mänskliga fel vid hantering personuppgifter eller vid godkännande av processer. Mänskliga fel beskrivs även i teorin som en stor orsak till att operativa risker uppstår (Bessis, 2010).

Slutligen beskriver en majoritet av kontoren ytterligare en operativ risk inom verksamheten. Risken omfattar ryktesrisk och innebär risken att kontoret drabbas av dåligt rykte som resulterar i minskat förtroende från verksamhetens intressenter (Investopedia, 2022). Ryktesrisk uppges föranledas av incidenter kopplade till felhantering, saknad av professionalism och som tidigare nämnt bedrägerier. Tidigare forskning visar att bedrägeri genererar störst skada när det kommer till verksamhetens rykte (Fiordelisi et al., 2014). Ryktesrisk är av betydelse då minskat förtroende kan ha en direkt inverkan på bankkontorets framtida intäkter.

Analysen av studien indikerar att bankkontorets operativa risker kan kategoriseras samt definieras i bedrägeri, personalrisk och ryktesrisk. Dessa risker fastställdes som bankernas operativa risker på kontornivå utifrån de mönster och teman man kunde se i studiens fyra fall inom ett avgränsat geografiskt område (Eisenhart, 1989).

En majoritet av bankkontoren uppgav att man hanterade de operativa riskerna genom noggrann intern rapportering. Samtliga operativa risker gällande bedrägeri, personalkontroll eller ryktesrisk dokumenteras i kontorets egna interna system och utgör en central funktion för kontorets riskhantering. Anledningen till att kontoren genomför intern rapportering grundar sig att man vill säkerställa transparens, kontinuerlig uppföljning och bedömning. Kontorschefen på Bank C uppgav att om man skulle se en fortsatt bristfällig hantering trots intern rapportering blir nästa steg i hanteringsprocessen att förbättra kontorets rutiner. I kombination av kontorets interna system uppgav både kontorschefen på Bank C och Bank D dessutom att man har interna kontrollfunktioner inom verksamheten. Bank D uppgav att det finns kontrollfunktioner vid mailkontakt och Bank C uppgav att det finns kontrollfunktioner i samband med hantering av fullmakt i form av dubbla kontroller.

Vidare i analysen över hur bankkontoren hanterar sin risk kan man fastställa att samtliga respondenter uppgav att man hanterar kontorets operativa risker genom banksekretess. Kontorschefen på Bank A uppgav att man inte gör affärer med familjen och Bank D uppgav att man hanterar kundinformation konfidentiellt. Analysen av det empiriska materialet betonar vikten av att agera professionellt som företag och anställd, vilket minimerar riskerna kopplat till personalen och ryktet kring kontoret.

I analysen över hur bankkontoren hanterar bedrägeri har studien identifierat gemensamma mönster. En majoritet av kontoren uppgav att man hanterar risker förknippade med bedrägeri genom utbildningar, allmänna föreläsningar samt samarbeten med myndigheter. Framförallt handlar processen om att informera och utbilda kontorets intressenter om grundläggande kunskap kopplat till bedrägeri. Utbildningarna kan rikta sig mot målgrupper där risken kan vara större för bedrägeri såsom den yngre och äldre generationen, men också internt mot den egna personalen. Den digitala och teknologiska utvecklingen uppgavs som tidigare nämnt vara förklaring till den ökade risken för bedrägeri. Enligt kontorschefen på Bank B har detta bidragit till att de i samråd med banken tagit fram tekniska lösningar istället för att påskynda den digitala utvecklingen. Ett exempel på en sådan teknisk lösning är en förstord säkerhetsdosa med större siffror som man kan använda när man loggar in på bankens digitala tjänster.

## 5.2 Prioritering av risktyper inom banksektorn på kontorsnivå

### 5.2.1 Finansiell risk

Analysen av det empiriska materialet och kategoriseringen av riskprioriteringen genomförd på samtliga kontorschefer inom studien visar på en observation och ett mönster som indikerar att kreditrisken har störst prioritering utöver de andra finansiella risker som benämns. Kreditrisken som föreligger när bankkontorets kunder uppvisar bristande återbetalningsförmåga kan leda till en potentiell omedelbar förlust och har därför en direkt påverkan på bankens lönsamhet. Det vetenskapliga intresset som Markov et al. (2022) beskriver gällande introduktionen av överenskommelsen kring Basel, uppdaterade krav i Basel, förändringar av tillsynsregleringen över kvaliteten på tillgångar och den ökade mängden publikationer kring området bidrar även till att det inte råder större tvivelaktigheter kring att kreditrisken har stor betydelse.

Studien har även observerat att det föreligger ett genomgående tema i det empiriska materialet som förklarar att bankkontoret har ett lokalt kundperspektiv när det handlar om hur man hanterar kontorets risker. Det föreligger även olikheter inom riskhanteringsmetoderna beroende på om risken har en potentiell direkt påverkan på kontorets lönsamhet eller om den främsta risken förekommer hos exempelvis en företagskund.

Analysen av riskprioriteringen visar även att samtliga kontorschefer uppmärksammar marknadsrisken och till viss del likviditetsrisken. Marknadsrisken är särskilt påtaglig som tidigare benämnt hos exempelvis företagskunder i form av bostadsrättsföreningar som har en stor exponering mot ränterisken och marknadsutvecklingen. Studien har även uppmärksammat den senaste tidens marknadsutveckling som till stora delar består av ett högre ränteklimat. Detta mönster i undersökningen föreligger inom varje bankkontor och indikerar att samtliga kontorschefer framförallt uppmärksammar marknadsriskens väsentlighet under tider med försämrad marknadsutveckling. Finanskrisen har även benämnts vara en anledning till varför kontoret bör uppmärksamma både marknads- och likviditetsrisk. Bekymmer med likviditet kan uppstå om bostadsrättsföreningarna får problem och hamnar efter med de tillkommande ökade avgifterna. Den främsta riskhanteringsmetod som används är rådgivningen och denna hantering skiljer sig från hur man hanterar kreditrisken och består till stora delar av informering, samarbeten samt rekommendationer till exempelvis företagskunder kring hur man ska gå tillväga om man är särskilt utsatt för marknadsrisken. Kontoret har inget övergripande beslutsfattande i exempelvis företagskundernas verksamhet och ekonomi. Marknads- samt likviditetsrisk har därför inte lika stor direkt påverkan på bankens lönsamhet, risken hanteras utifrån ett kundperspektiv, vilket ger en indikation på att kreditrisken har en högre prioritet i och med att den har en direkt ekonomisk påverkan på kontoret.

Bankkontoret kan inte ta direkta beslut när det kommer till marknadsrisk om företagskunden utsätts för ränteförändringar, valutaförändringar eller om ett finansiellt institut påverkas av aktieexponering. Gällande kreditrisken har däremot kontoret ett direkt beslut gällande kreditgivningen till företags- och privatkunder.

### 5.2.2 Operativ risk

Operativa risker är som tidigare nämnt ett svårdefinierat koncept och saknar ett etablerat ramverk (Uddin, 2023). Studiens empiriska material bekräftade att begreppet var svårdefinierat då samtliga kontorschefer uppgav många olika svar gällande kontorets operativa risker. Genom den tematiska analysen kunde dock svaren sammanställas och kategoriseras in i tre centrala operativa risker på kontorsnivå. Riskerna omfattande som tidigare nämnt risken för bedrägeri, personalrisk och ryktesrisk. Studiens syfte hade vidare i avsikt att analysera vilken av bankkontorets operativa risker som var av högre prioritet. Tidigare forskning bekräftar att den operativa risken idag anses vara den största risken inom banken i jämförelse med kreditrisken som enligt Hull (2023) tidigare historiskt varit den största, vilket argumenterar för att samtliga tre operativa risker är av högre prioritet på kontorsnivå. Studien kunde dock utifrån det empiriska materialet se ett mönster över vilken operativ risk som var mer väsentlig för verksamheten.

Kontorschefen på Bank B uppger att det är personalrisken som prioriteras främst på kontoret vilket går i linje med vad övriga kontorschefer uppger. Kontroscheferna på Bank D och Bank A betonar hur viktigt det är att agera professionellt i alla lägen som medarbetare inom banken och Bank C uppger att den operativa risken ökar när ordinarie personal är på semester. Analysen visar på att anledningen till att personalrisken är av högre prioritet jämfört med exempelvis risken för bedrägeri och ryktesrisk förklaras av att en hög personalrisk föranleder en ökad risk för bedrägeri och dåligt rykte. Personalen är ansiktet utåt för banken och om man följer banksekretessen, riktlinjer, agerar professionellt och följer bankens interna kontroller minimeras risken för bedrägeri och ryktesspridning. Kontorschefen på Bank C uppger även att risken för att personalen begår mänskliga fel alltid kommer va ett faktum vilket stärker argumenten för att personalrisken är av högre prioritet för kontoret.

## 5.3 Anpassning till generella riktlinjer och lokala förhållanden

Studien har genom analysen av det empiriska materialet observerat att samtliga bankkontor uppger att riskhanteringen inom både finansiell samt operativ risk till stora delar är princip- och regelstyrd. Riskhanteringen behöver anpassa samt förhålla sig efter generella riktlinjer som exempelvis består av centrala ramverk eller regelverk som utformats av olika



tillsynsmyndigheter. Tillsynsmyndigheterna som nämns i det empiriska materialet omfattas framförallt av Finansinspektion (FI) men även av Danmarks finansiella tillsynsmyndighet (FCA).

Samtliga bankkontor påverkas av omfattande externa samt interna regler och analysen har även observerat att det förekommer detaljerade regler kring beslutsfattandet. Den grundläggande orsaken till att kontoren omges av omfattande regelverk att förhålla sig efter förklaras av att banker är särskilt utsatta för bristande förtroende (Finansinspektionen, 2023). Riksbanken (2022b) uppger att en bidragande faktor till att den globala finanskrisen uppenbarade sig mellan 2007-2010 var bristen på transparens. Det är ytterst väsentligt att hålla det finansiella systemet stabilt och undvika finansiella kriser. Därav har reglering överlag både ökat och förbättrats samt standardiserats på kontornivå för att undvika framtida kriser. Detta har som tidigare nämnt av kontorschefen på Bank C påverkat hanteringen av likviditetsrisker på kontornivå som är väldigt styrd av regelverk från Finansinspektionen. Vidare är även rådgivningen som tidigare benämns vara den mest förekommande riskhanteringsmetoden gentemot marknadsrisken uppgetts vara präglad av dokumentation och regelverk kring vad kontoren får rådge kring. En annan del som påverkats av detta är investeringsrådgivningen som kontorschefen på Bank B uppger blivit mer neutral. Vidare beskriver kontorschefen på Bank B att de modeller som implementerats inom verksamheten kommer från enheter uppifrån och är sammanställda i samråd med exempelvis makroekonomer.

Utöver centrala regelverk och tillsynsorgan har analysen funnit att samtliga bankkontor förhåller samt anpassar sig till interna policyer. Kontorscheferna på både Bank B och Bank C beskriver hur banken exempelvis har en enskild policy för hur kontorets ska hantera kreditrisken vid kreditgivningen. Bank B beskriver exempelvis att kontoret har interna riskbedömningsmodeller inom riskhanteringen av kreditrisken som regleras av Finansinspektionen vars principer överensstämmer med riktlinjerna. Vidare nämner kontorschefen att det finns en policy som även beskriver riktlinjer gällande vilka kunder banken genomför affärer med. Studiens sammanfattande observationer inom det empiriska materialet tyder på att riskhanteringsprocessen hos samtliga kontor är präglad av en mängd generella riktlinjer, policies och regelverk vilket kräver genomförandet av vissa anpassningar.

En majoritet av bankkontoren uppvisar dock att det genomförs lokala anpassningar trots den omfattande mängden regelverk vid riskhanteringen. Kontorscheferna på både Bank B och Bank A beskriver att det i grunden inte är någon större skillnad mellan olika kontor runt om i Sverige, men att alla ändå nämner att en viss anpassning sker utefter lokala förutsättningar. Ett återkommande tema inom analysen är lokalkännedomen som är en viktig komponent vid kontorets riskhantering. Kontorschefen på Bank B nämner exempelvis att erfarenhet och kännedom om lokala områden ger kunskap både kring tänkbara områden att finansiera sina fastigheter på, men även vilka man ska avstå från. Likaså uppger kontorschefen på Bank C att

kontoret utgår från lokal expertis och marknadskännedom, vilket minimerar risken kopplat till beslutsprocessen. Kontorschefen på Bank A menar även på att banken inom exempelvis fastighetssektorn genomför anpassningar i sina bedömningar av kreditrisken beroende på det geografiska området. Bank C delegerar ansvaret inom kontoret och gällande exempelvis tillgångar inom fastighetssektorn möjliggör detta en mer exakt bedömning. Lokal anpassning på kontoret inom Bank D sker i form av att kontoret fungerar som en informationskanal till centrala enheter när det gäller beslutsfattandet kring fastighetsvärderingar. Sammanfattningsvis visar analysen att marknads- samt lokalkännedomen är bidragande riskhanteringsmetoder till vissa beslutsprocesser, och har till stor del en förankring i de finansiella riskerna som grundar sig i erfarenheter, kunskaper som har betydelse utöver bankens riktlinjer.

## 6. Slutsatser och vidare forskning

*I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser utifrån den genomförda analysen och förslag på vidare forskning.*

---

Studiens syfte har varit att öka förståelsen för riskhantering inom banksektorn på kontorsnivå. Vidare har studien ämnat att undersöka vilka risktyper inom riskhanteringen som prioriteras, samt analysera hur bankkontoren förhåller sig till generella riktlinjer och lokala förhållanden.

Studiens empiri och analys visar på att alla bankkontor hanterar finansiella samt operativa risker. Utifrån den tematiska analysen kunde studien identifiera vilka finansiella samt operativa risker som generellt förekommer samt hanteras på kontorsnivå. Utifrån fallstudien och den teoretiska referensramen kunde de finansiella riskerna på kontorsnivå kategoriseras in i kredit-, marknads- samt likviditetsrisk. Studien visade även att kontorets operativa risker kunde kategoriseras in i bedrägeri-, personal- samt ryktesrisk. Vidare observerade studien att samtliga risktyper inom bankerna hanteras utifrån ett kundperspektiv där det råder ett stort fokus på förståelse för kontorets kunder, dess verksamhet eller ekonomiska historik. Gällande hur kontoren prioriterade riskerna i praktiken kunde studien konstatera att det var kreditrisken samt de operativa riskerna och mer specifikt personalrisken som var av högre prioritet för kontoret. Anledningen till att det föreligger skillnader inom prioriteringen av risker och dess hantering förklaras av att riskerna tenderar att variera i sin påverkan på kontoren. Analysen indikerar att kredit- och operativa risker har en mer direkt påverkan på kontorets lönsamhet, medan risker som kontorets kunder exponeras för istället har en indirekt påverkan på kontorets lönsamhet. Hanteringen för dessa risker måste följa tillsynsmyndigheternas principer, men anpassas efter kontorets lokala förhållanden.

Analysen över hur kontoren anpassar sig efter generella riktlinjer och lokala förhållanden visar att hanteringsprocessen är starkt påverkad av externa samt interna regelverk, framförallt inom de finansiella riskerna. Vidare visar analysen att erfarenhet samt kunskap om marknads- samt lokalkännedomen har en väsentlig betydelse för kontorets riskhantering av samtliga risktyper. Denna hanteringsmetod kan exempelvis avgöra vem kontoret väljer att göra affärer med och framförallt vilka kunder man bör undvika.

Gällande vidare forskning hade det varit värdefullt att genomföra en liknande studie, men istället tillämpa ett utökat urval. Möjligheterna att generalisera och förbättra resultatet skulle öka i samband med ett större urval, men det skulle även kräva ett längre tidsintervall för studiens genomförande. En mer omfattande studie skulle öka kvaliteten och bemöta den kritik som kan

riktas mot studiens *validitet*, *reliabilitet* och *replikerbarhet*. Studien har även uppmärksammat bankernas omfattande regelverk kring hur kontoren ska hantera risk, det vore därför intressant med mer tid till förfogande att undersöka kontorets upplevda effektivitet av regelverken på dess riskhantering.

## 7. Referenser

Abdullah, A., Farouk, A., & Bassam, R. (2018). Operational risk management in financial institutions: An overview. *Business and economic research*, 8(2), s.11-32.  
<https://doi.org/10.5296/ber.v8i2.12681>

Anjali, C., Priyanka, B. (2018) Application of Ensemble Models in credit scoring Models. *Business Perspectives and Research*, 6(2). s.129-141  
<https://doi.org/10.1177/2278533718765531>

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1). s1-13.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>

Bell, E., Bryman, A. and Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 5e uppl. Förlagsort: Oxford. Oxford University Press

Bessis, J. (2010). *Risk management in banking*. 3e uppl. Förlagsort: Chichester. John Wiley & Sons

Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s.77-101  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), s.265-276.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), s.532–550.  
<https://doi.org/10.2307/258557>

Ekonomifakta. (2024). *Banksektorn*.  
[https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/finansuell-ekonomi/banksektorn-sektion/banksektor\\_n\\_1213867.html](https://www.ekonomifakta.se/sakomraden/finansuell-ekonomi/banksektorn-sektion/banksektor_n_1213867.html)

Europeiska centralbanken. (2024). *EU-banklagstiftning*.  
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/regulatory/html/index.sv.html>  
Hämtad: 2024-05-30

Finansinspektionen. (2023). *FI och den finansiella stabiliteten*.

<https://www.fi.se/sv/finansiell-stabilitet/fi-och-finansiell-stabilitet/> Hämtad: 2024-04-15

Finansinspektionen. (2024). *Andreas Heed: Finansiella företag behöver vara bättre förberedda för kris*.

<https://www.fi.se/sv/publicerat/tal-och-debatt/2024/andreas-heed-finansiella-foretag-behover-vara-battre-forberedda-for-kris/> Hämtad: 2024-05-04

Finansinspektionen. (2024). *Tillsyn*.

<https://www.fi.se/sv/bank/tillsyn/> Hämtad: 2024-05-30

Finansinspektionen. (2023). *Regler*.

<https://www.fi.se/sv/bank/regler/> Hämtad: 2024-05-30

Finansinspektionen. (2012). *Hantering av marknadsrisker*.

<https://www.fi.se/contentassets/bf16d9cb3fdc4b26acabc4d687343670/marknadsrisker.pdf>  
Hämtad: 2024-04-15

Finansinspektionen. (2006). *Operativa risker - företagens hantering och FI:s rekommendationer*.

[https://www.fi.se/contentassets/dfcc849b389a417ebea26298c4199f89/rapport2006\\_18.pdf](https://www.fi.se/contentassets/dfcc849b389a417ebea26298c4199f89/rapport2006_18.pdf)  
Hämtad: 2024-05-04

Fiordelisi, F., Soana, M. G., Schwizer, P. (2014). Reputational losses and operational risk in banking. *The European Journal of Finance*, 20(2), 105–124.

<https://doi.org/10.1080/1351847X.2012.684218>

Hull, John C. (2023). *Risk Management and Financial Institutions*. 6e uppl. Förlagsort: Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Investopedia. (2022). *Ryktesrisk*.

<https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp>

Markov, A., Seleznyova, Z., Lapshin, V. (2022). Credit scoring methods: Latest trends and points to consider. *The Journal of Finance and Data Science*, 8, s.180-201

<https://doi.org/10.1016/j.jfds.2022.07.002>

Mangala, D. and Soni, L. (2022), A systematic literature review on frauds in banking sector. *Journal of Financial Crime*, 30(1), s.285-301

<https://doi.org/10.1108/JFC-12-2021-0263>

Riksbanken. (2022c). *Banksystemet*.

<https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/det-finansiella-systemet/banksystemet/>

Hämtad: 2024-05-06

Riksbanken. (2022a). *Finanskrisen 2007-2010*.

<https://www.riksbank.se/sv/om-riksbanken/historia/finanskrisen-2007-2010/> Hämtad:

2024-04-15

Riksbanken. (2002). *Hantering av marknadsrisker*.

[https://archive.riksbank.se/Upload/Dokument\\_riksbank/Kat\\_publicerat/Artiklar\\_FS/finstabo](https://archive.riksbank.se/Upload/Dokument_riksbank/Kat_publicerat/Artiklar_FS/finstabo)

2\_1\_artikel2.pdf Hämtad: 2024-04-15

Riksbanken. (2023). *Riskerna i det finansiella systemet har ökat*.

<https://www.riksbank.se/sv/press-och-publicerat/nyheter-och-pressmeddelanden/pressmeddelanden/2023/riskerna-i-det-finansiella-systemet-har-okat/>

Riksbanken. (2022b). *Transparens för effektivitet och finansiell stabilitet*.

<https://www.riksbank.se/sv/press-och-publicerat/publikationer/ekonomiska-kommentarer/transparens-foreffektivitet-ochfinansiell-stabilitet/>

Hämtad: 2024-04-15

Scannella, E., Salvatore, P. (2018). Market risk disclosure in banking: An empirical analysis on four global systemically important European banks. *Journal of Banking Regulation*, 19(2), s.87-100.

<https://doi.org/10.1057/s41261-017-0039-y>

SEB. (2024). *Vår historia*.

<https://sebgroupp.com/sv/om-seb/var-historia> Hämtad: 2024-05-05

Statens offentliga utredningar. (1998). *Beskrivning av riskerna*.

<https://www.regeringen.se/contentassets/232ee32bea2c4512911c968c0374dc90/reglering-och-tillsyn-av-banker-och-kreditmarknadsforetag-del-1/>

Hämtad: 2024-04-15

Stulz, M. R. (2014). Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks.

*Economic Policy Review*, 75, s.43-60.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2457947>

Svenska Bankföreningen. (2023a). *Tillsyn av svenska banker*.

<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/tillsyn-av-svenska-banker/> Hämtad: 2024-05-04

Svenska Bankföreningen. (2018) *Regleringar och krav på bankerna – konsekvenser för företag och hushåll.*

[https://www.swedishbankers.se/media/4208/1802\\_regleringar-och-krav-paa-bankerna\\_rapport.pdf](https://www.swedishbankers.se/media/4208/1802_regleringar-och-krav-paa-bankerna_rapport.pdf) Hämtad: 2024-05-30

Svenska Bankföreningen. (2023b). *De stora bankkoncernerna.*

<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/> Hämtad: 2024-05-30

Uddin, U., Mollah, S., Islam, N., Ali, H. (2023). Does digital transformation matter for operational risk exposure? *Technological Forecasting and Social Change*, 197(3)122919, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122919>

University of Toronto. (2024). *om John Hull,*

<https://discover.research.utoronto.ca/10854-john-hull> Hämtad: 2024-05-15

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed,*

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1529480532631/Godforskningssed\\_VR\\_](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1529480532631/Godforskningssed_VR_) Hämtad: 2024-05-15

Vetenskapsrådet. (2024). *Om Vetenskapsrådet,*

<https://www.vr.se/om-vetenskapsradet.html> Hämtad: 2023-05-15

Zhao, J. (2024). A Study on Risk Management of Commercial Banks' Home Mortgage Loans Based on Risk Management Framework. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1).

<https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.00226>



## 8. Bilagor

### 8.1 Intervjufrågor

#### Introduktionsfrågor – en kortfattad bakgrundsbeskrivning

1. Skulle du vilja beskriva din roll som kontorschef och din erfarenhet inom banksektorn?

**Följdfråga:** Hur ser din dagliga arbetsrutin ut när det gäller hantering av risker på bankkontoret?

2. Hur ser ni på risk, hur definierar ni risk?

**Följdfråga:** Hur ser kontorets riskaptit ut?

#### Finansiella risker

3. Vilka finansiella risker står bankkontoret inför?

**Följdfrågor:**

Hur identifierar ni dessa finansiella risker?

Använder ni några speciella metoder eller modeller för att övervaka riskerna?

Vilka åtgärder vidtar ni för att hantera dessa risker och minimera deras påverkan på bankkontorets verksamhet? Praktiskt exempel?

4. Vilka finansiella risker anses vara mer betydande och ha högre prioritet för bankkontoret?

**Följdfråga:** Varför?

#### Operativa risker

5. Vilka operativa risker står bankkontoret vanligtvis inför?

**Följdfråga:**

Hur identifierar ni dessa operativa risker?

Hur riskbedömer man dessa operativa risker?

Använder ni några speciella metoder eller modeller för att övervaka riskerna?

Vilka åtgärder vidtar ni för att hantera dessa risker och minimera deras påverkan på bankkontorets verksamhet? Praktiskt exempel?

6. Vilka operativa risker anses vara mer betydande och ha högre prioritet för bankkontoret?

**Följdfråga:** Varför?

#### Prioriteringar inom riskhantering

7. Nu har vi gått igenom både finansiell och operativ risk. Vilken risk prioriterar just ert bankkontor? Varför?

**Följdfråga:**

Vilka metoder eller modeller är det som ni då prioriterar?

#### Koppling mot bankens riskpolicy/risk rapporter

8. Hur anpassar ni er riskhantering till de lokala förhållandena och förutsättningarna?

**Följdfråga:** Finns det specifika utmaningar som ni tar hänsyn till?

9. Finns det några specifika riktlinjer, dokument eller en specifik riskpolicy som ni förhåller er till när det kommer till kontorets riskprioriteringar?

**Följdfråga:** Om ja, finns det något exempel på specifika riktlinjer, eller en riskpolicy? Hur används dessa i praktiken när ni prioriterar, och hur mycket egna riskhanteringsåtgärder får bankkontoret besluta om?

10. Ser du behov av några specifika justeringar på bankkontoret när det gäller hantering av risker, som kan skilja sig från de övergripande riktlinjerna som fastställs av banken centralt?

**Följdfråga:** Gör ni några specifika anpassningar idag som skiljer sig från dessa riktlinjer?

#### Avslutande frågor

11. Finns det några ytterligare aspekter av riskhanteringen på kontorsnivå som vi hittills inte pratat om som du anser är viktiga att lyfta fram?

**Följdfråga:** Förklara varför?

12. Finns det några framtida risker som ni anser är viktiga att uppmärksamma om?

**Följdfråga:** Vilka åtgärder planerar ni för närvarande för att hantera dessa risker? Eller har bankkontoret redan åtgärder redo för att hantera dessa risker, exempelvis?