



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

## Bacheloroppgave

EK208E - Bacheloroppgave Regnskap og økonomistyring

### Helhetlig risikostyring i Torghatten Trafikkselskap AS

Tor Kristian Berg

Torstein Zahl Edvardsen

Bodø,

2013

## **Abstract**

---

A company that's been referred to as "A northern Norwegian adventure" and "an anonymous giant" maintains an increasing income and revenue in a branch of companies that fails to match these numbers. As holders and drifters of several ferries and express boats for public transportation, surely Torghatten Trafikkselskap AS is exposed for risk in their operations. We sought to illuminate through a holistic approach how enterprise risk management is a part of the company's current success.

The objective of this thesis is to find just how the enterprise risk management (ERM) process is incorporated through systems or frameworks, and the underlying premise, which is to point out the total risk exposure. In order to understand their ways with ERM, we've assessed a broad range of theoretical information which includes a basic understanding of the risk management process; classification of various risk exposures; widely used frameworks and models for managing risk, along with other necessities.

In our results, we found the array of different risk exposures Torghatten Trafikkselskap AS faces, which is heavily weighted on market- and operational risk, but all with a clear connection to the tenders, which are the main source of activity in the company. An interesting and current development within the market for these tenders may shape the future for Torghatten Trafikkselskap AS with great influence.

Approaching ERM is for Torghatten Trafikkselskap AS a complex task, and the incorporation of a premade framework for managing risk is not existent. Instead, they have developed their very own, unique approach, which for all it's worth seems to be highly functional.

## **Forord**

---

Denne bacheloroppgaven er skrevet under det sjette og avsluttende semesteret på bachelorstudiet Økonomi og Ledelse, ved Handelshøgskolen i Bodø under Universitetet i Nordland. Oppgaven er skrevet i forbindelse med utdypningsfaget Regnskap og økonomistyring, og utgjør 15 studiepoeng. Oppgaven omhandler helhetlig risikostyring i Torghatten Trafikkselskap AS.

Det er mange personer som har bidratt til denne oppgaven ved å gi hjelpfull informasjon. Først og fremst vil vi takke Stein André Olsen i Torghatten ASA for en svært utfyllende og innholdsrik besvarelse på våre henvendelser, samt tillitten vi fikk idet vi fikk tilgang til å bruke forretningssensitiv informasjon. Vi ønsker også å rette en stor takk til Rolf Einar Hauge i samferdselsavdelingen i Nordland fylkeskommune, Odd-Hermann Kristiansen i Torghatten Trafikkselskap AS, Paul-Halle Pedersen i Statoil ASA, og Arthur Krohn Ringdal i Bunkeroil AS for deres store bidrag i denne oppgaven. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til Therese Nilsen for hjelp med korrekturlesing.

Vi ønsker også å takke vår veileder Daniel Henriksen, som med gjennomgående, kunnskapsrik, tålmodig og ærlig veiledning har gjort denne oppgaven mulig.

Handelshøgskolen i Bodø, 24.5.2013

---

Tor Kristian Berg

---

Torstein Zahl Edvardsen

## **Sammendrag**

---

Emnene i oppgaven omhandler den helhetlige risikostyringen i Torghatten Trafikkselskap AS, og underliggende for dette er det helhetlige risikobildet og systematiseringen av en modell eller rammeverk for å styre dette risikobildet i henhold til deres interne holdninger.

Vi har hatt en grundig gjennomgang av teorier, modeller, rammeverk og vinklinger for å kunne støtte kvaliteten i undersøkelsene som ble gjort. Undersøkelsene våre besto av fire dybdeintervjuer med representanter fra Torghatten ASA, Nordland fylkeskommune, Torghatten Trafikkselskap AS og Statoil ASA.

I undersøkelsene kom det frem at en stor del av Torghatten Trafikkselskaps risikobilde var forankret i de enkelte anbudene på fergestrekninger. Til anbudene er det viktig å utforme gode tilbudsregninger. Innad i disse beregningene inngår det en del risiko i forbindelse med markeds- og operasjonelle risikofaktorer. Torghatten Trafikkselskap AS har et kvalitetssikringssystem for styring av operasjonelle risikoeksponering, både i administrasjonen og i fartøyene. De bruker på en annen side ingen andre helhetlige rammeverk for risikostyring, men har utviklet en egen tilpasning for styring av risiko.

Denne tilpasningen blir i lys av risikobilde og teori brukt i analysen, hvor vi tar sikte på å forklare begrunnelse, løsning, funksjon og til dels også hensikt i tilpasningen. Dette blir oppsummert i oppgavens konklusjon. I tillegg har vi forsøkt å kvantifisere en særdeles viktig markedsrisikofaktor som omhandler prisen på fergedrivstoffet de bruker. Dette har vi gjort gjennom en Value-at-Risk-analyse.

## **Innholdsfortegnelse**

---

Forside.....	I
Abstract.....	II
Forord.....	III
Sammendrag.....	IV
Innholdsfortegnelse.....	V
Oversikt over figurer og tabeller.....	VIII
Forkortelser og begreper i oppgaven.....	IX
Vedleggsoversikt.....	X
Kapittel 1 – Innledning.....	1
1.1    Bakgrunn.....	1
1.2    Formål.....	2
1.3    Problemstilling.....	2
1.4    Oppbygging.....	2
1.5    Avgrensing.....	3
Kapittel 2 - Teori.....	4
2.1    Innledning.....	4
2.1.2    Grunnleggende risikostyring.....	4
2.1.3    Kategorier av risikofaktorer.....	8
2.1.4    Kontrakter.....	16
2.1.5    Sikringstyper og derivater.....	18
2.1.6    International Safety Management-code.....	21
2.2    Rammeverk.....	21
2.2.1    COSO-rapporten.....	22
2.2.2    ISO 31000:2009.....	27
2.2.3    Compliance and Leadership.....	33
2.3    Value-at-Risk.....	37
2.4    Oppsummering.....	38
Kapittel 3 – Metode.....	40
3.1    Innledning.....	40
3.2    Forberedelse, forskningsspørsmål og perspektiv.....	40
3.2.1    Forskningsdesign.....	41
3.3    Datainnsamling.....	42
3.3.1    Metode for innsamling av teori.....	42

3.3.2	Metode for innsamling av empiriske data .....	43
3.4	Dataanalyse .....	47
3.4.1	Evaluering.....	48
3.5	Rapportering .....	50
Kapittel 4 – Resultat .....		51
4.1	Innledning .....	51
4.2	Om Torghatten Trafikkselskap AS.....	51
4.3	Risikobildet.....	53
4.3.1	Konkurransesituasjonen .....	53
4.3.2	Anbud og kontrakter.....	54
4.3.3	Markedsrisiko og derivater .....	58
4.3.4	Operasjonell risiko og vedlikehold .....	62
4.3.5	Politisk risikoeksponering.....	63
4.3.5	Andre risikofaktorer.....	64
4.4	Kvalitetssikringssystemet.....	66
Kapittel 5 – Analyse .....		69
5.1	Innledning .....	69
5.2	Risikobildet.....	69
5.2.1	Intuitiv oppfatning og reelt risikobilde .....	69
5.2.2	Anbudskontrakter .....	70
5.2.3	Markedsrisiko .....	79
5.2.4	Operasjonell risiko.....	82
5.2.5	Omdømmerisiko.....	85
5.2.6	Andre risikofaktorer.....	87
5.3	Rammeverk for helhetlig risikostyring .....	88
5.3.1	Innledning .....	88
5.3.2	Organisasjonsstrukturens betydning.....	88
5.3.3	Risikobildets betydning.....	89
5.3.4	Kvalitetssikringssystemet & øvrig risikostyring.....	89
5.3.5	Forskjeller og likheter med etablerte rammeverk .....	90
5.3.6	Vurdering av risikostyringssystem.....	95
Kapittel 6 – Konklusjon .....		97
Litteraturliste.....		99
Vedlegg 1 – Oversikt over informanter .....		103
Vedlegg 2 – Intervjuguider .....		104

Vedlegg 3 – Transkriberte intervjuer .....	106
Vedlegg 4 – VaR Output.....	118

## **Oversikt over figurer og tabeller**

---

### Figurer:

- Figur 2.1.3 Beregnet årlig gjennomsnitt av bankenes utlånsrente de siste 10 årene.
- Figur 2.2.1 COSO-kuben
- Figur 2.2.2.1 ISO 31000 overordnet plan
- Figur 2.2.2.2 ISO 31000 Prosess for implementering av rammeverk
- Figur 2.2.2.3 ISO 31000 Prosess for styring av risiko
- Figur 2.2.3 Modellen for Compliance and Leadership
- Figur 4.3.3.1 Utvikling i grunnpris fra dag til dag
- Figur 5.2.2.1 Rollefordelingene i en bruttokontrakt.
- Figur 5.2.2.2 Rollefordelingene i en delt anbudskontrakt
- Figur 5.3.5 Styring av risiko i den enkelte oppgave gjennom SJA

### Tabeller:

- Tabell 2.1.3 Eksempel på valutakursens påvirkning
- Tabell 4.2.1 Oversikt over fartøy i Torghatten ASA
- Tabell 4.3.1 Nærsjøindeksen
- Tabell 4.3.3.2 VaR med 5 % signifikansnivå over 1 dag
- Tabell 4.3.3.3 VaR med 1 % signifikansnivå over 1 dag
- Tabell 4.3.3.4 VaR med 5 % signifikansnivå over 10 dager
- Tabell 4.3.3.5 VaR med 1 % signifikansnivå over 10 dager
- Tabell 4.3.5 Avisoppslag om TTS. Kilde: Avisenes nettarkiv



## **Forkortelser og begreper i oppgaven**

---

AS/ASA	Aksjeselskap/Allmennaksjeselskap
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Implisitt menes COSO-rapporten, komiteens velkjente rammeverk for helhetlig risikostyring.
ISM-code	International Safety Management-koden. Sikkerhetsmålsetninger for å redusere risiko ved sjøfart.
ISO	International Organization of Standardization
SJA	Sikker jobbanalyse
TTS	Torghatten Trafikkselskap
VaR	Value-at-Risk.
Driftsmiddel	Ferger, hurtigbåter og infrastruktur i forbindelse med disse.

## **Vedleggsoversikt**

---

Vedlegg 1 *Oversikt over informanter*

Alle informantene fra oppgavens undersøkelser finnes i denne listen.  
Navngitte informanter har gitt samtykke til dette

Vedlegg 2 *Intervjuguiden*

Intervjuguidene til alle undersøkelser i oppgaven er vedlagt i sin helhet her.

Vedlegg 3 *Transkriberte intervjuer*

Delvis og helhetlig transkriberte intervjuer er vedlagt her. For de intervjuene som ikke kunne tas opp på bånd, ligger en kortfattet skildring av emner og sentrale poenger.

Vedlegg 4 *VaR-Output*

Nøkkeltallene fra VaR-beregningen.

## **Kapittel 1 - Innledning**

---

### **1.1 Bakgrunn**

---

Vi ble kjent med Torghatten ASA gjennom et arbeidsprosjekt i forbindelse med dåp av to nye ferger i Bodø. Oppmerksomheten vår ble rettet mot dette selskapet på grunnlag av at de fremsto som en solid, dyktig og unik bedrift, som samtidig har en stor lokal forankring i Nordland.

Risikostyring som fagområde falt naturlig inn som retningen vi ville skrive en oppgave om. Dette har sine røtter i at vi opplevde denne kursdelen av faget "Regnskap og økonomistyring" som mest interessant. Vi ønsker å anvende kunnskapen vi tilegnet oss i forbindelse med fagemnet videre, og gjennom et casestudie kunne vi studere i detalj hvordan fagemnet fungerte i praksis.

I søken om et passende oppgaveemne, traff tanken oss at selv om Torghatten ASA virket som et veldrevent selskap, holdt de store verdier og var helt sikkert utsatt for ulike typer risiko. Vi ønsket derfor å knytte faget mot bedriften for å kunne belyse hvordan de var i stand til å styre denne risikoen på en god måte. Bekjentskap innad i bedriften var også til hjelp på dette stadiet, og vedkomne kunne fortelle oss at risiko i høyeste grad var et aktuelt tema for Torghatten ASA. Det siste vi gjorde før vi bestemte oss for å gå for dette oppgaveemnet, var å ta kontakt med bedriften selv og forhøre oss om de trodde helhetlig risikostyring var noe de kunne fortelle om – hvilket det var.

Vi valgte til slutt å avgrense oss til ett av datterselskapene til Torghatten ASA, og valget falt på Torghatten Trafikkselskap AS, etter anbefaling fra bedriften selv. Vi er helt selvstendige i denne oppgaven, og skriver ikke oppgaven på oppdrag av Torghatten ASA eller andre tredjeparter.

## 1.2 Formål

---

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan Torghatten Trafikkselskap AS styrer risiko. Dette er etter et ønske om å forstå hvordan teoriene innen helhetlig risikostyring blir anvendt i praksis. Helhetlighet er en gjennomgående tanke i måten vi har tilnærmet oss på, og for å kunne omfatte det helhetlige risikobildet har vi gått i bredden både i teorier, undersøkelser og i analysen.

## 1.3 Problemstilling

---

Vår problemstilling er som følger:

*I hvilken grad utøver Torghatten Trafikkselskap AS helhetlig risikostyring?*

For å kunne svare på denne problemstillingen, har vi utvidet problemstillingen med to underproblemstillinger:

- 1) *Hvilke risikofaktorer inngår hovedsakelig i Torghatten Trafikkselskaps risikoeksponering?*
- 2) *Hvordan systematiserer Torghatten Trafikkselskap den helhetlige risikostyringen?*

Disse to spørsmålene i kombinasjon skal gi oss en grunnleggende forståelse av *det som er*, og *det som gjøres* i forbindelse med risikostyring. Vi må vite hvilken risiko bedriften er utsatt for, slik at vi kan forstå måten denne blir forsøkt styrt på. De viktigste risikofaktorene danner grunnlaget for hvordan oppgaven utarter seg videre, og vi avgrenser analysen til å omhandle disse. Med systematisering av helhetlig risiko refereres det til eventuell bruk av rammeverk og organisatoriske systemløsninger for styring av risiko.

## 1.4 Oppbygging

---

Oppgaven er bygget opp i en ortodoks rekkefølge av kapitler. I kapittel 2 presenterer vi teoriene som legges til grunne for å forstå Torghatten Trafikkselskaps risikosituasjon. Videre går vi gjennom metodelæren og metodikken vi har valgt å bruke for våre undersøkelser. Resultatene av undersøkelsene kommer frem i kapittel 4. Her har vi en bevisst, hovedsakelig

tre delt struktur. I den første delen, presenterer vi viktig informasjon om casebedriften Torghatten Trafikkselskap AS. I andre og tredje del går vi henholdsvis gjennom risikobildet og systemløsninger rundt dette. De to siste delene av kapitlet former også strukturen av det femte kapitlet, analysen. I analysekapitlet besvarer vi problemstillingen, mens den sammenfattede og konsentrerte besvarelsen på denne finner sted i kapittel 6, konklusjonen.

### 1.5 Avgrensing

---

I første rekke har vi avgrenset casebedriften til å være kun datterselskapet i Torghatten-konsernet, Torghatten Trafikkselskap AS. Dette gjør vi med den antagelse om at risikoeksponeringen i dette selskapet er stort nok til å gi relevans, men lite nok til at vi kan beskrive helheten i det. Derfor faller det seg naturlig inn at vi i prinsippet forsøker å avgrense risikoeksponering som i all hovedsak blir overført fra det øvrige konsernet. På en annen side har det vært hensiktsmessig å poengtere spesielle hendelser fra andre selskaper i konsernet som bedriver sjøfartsvirksomhet. Etter at de mest sentrale typene av risiko er avklart, vil vi vektlegge oppgaven deretter, og avgrense analyse fra risikofaktorer som i det store bildet spiller en liten rolle.

## Kapittel 2 - Teori

---

### 2.1 Innledning

---

Dette kapitlets formål er å avdekke de grunnleggende teoriene rundt fagområdet risikostyring. Vi presenterer de grunnleggende tankene rundt prosessen som inngår i styringen, samt ulike tolkninger av denne og rammeverkene som blir utviklet rundt disse. Ettersom at dette er et casestudium for bedriften Torghatten Trafikkselskap AS, vil vi vektlegge de risikofaktorer og rammeverk som fremtrer som mest relevant i lys av selskapets daglige virksomhet.

Det finnes ulike tolkninger av hva risikostyring er. Fagområdet har vært aktuell i over 30 år (Alexander, 2003), og har vært i stadig utvikling fra det først ble introdusert. På et ukonkret plan kan en skildre risikostyring som en prosess, hvis ulike tolkninger av emnet kan variere i sin oppfatning av hvilke ledd som inngår. Med et oppspring av stadig flere teorier og rammeverk, finnes det også særskilt velegnede systemer innad i enkelte bransjer eller virkningsområder. Risikofaktorer kan klassifiseres inn i ulike kategorier, og enkelte virksomheter opplever mer utsettelse ovenfor en eller noen få av disse kategoriene av risiko, mens andre kategorier er heller irrelevant. Således kan vi allerede avgjøre at det må gjøres en situasjonsbestemt vurdering i forkant av utvikling av det endelige rammeverket som benyttes i styringen.

#### 2.1.2 Grunnleggende risikostyring

---

Innledningsvis kan vi ta utgangspunkt i fasene *identifisering*, *vurdering*, *håndtering* og *rapportering* og *kontroll* for å forklare hendelsesforløpet i risikostyringsprosessen. Det er viktig å merke seg at dette for det meste er snakk om en kontinuerlig prosess som kan utføres sirkulært eller etter behov. En fase i prosessen er avhengig av resultater i forrige fase – en må eksempelvis ha identifisert en risikofaktor før en kan vurdere utfallet av denne.

I *identifiseringsfasen* belyser en de ulike risikofaktorene som finner sted i virksomheten. Risiko kan defineres som potensielle - men ikke nødvendigvis sannsynlige - hendelser som kan gi

utslag i negative konsekvenser for den aktuelle virksomheten (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 1996). Identifiseringen bør være så omfattende som mulig, og alle potensielle risikofaktorer bør i prinsippet belyses her. Hvordan de videre eventuelt blir anvendt i styringsverktøyet reserveres for de etterfølgende fasene. Det kan argumenteres for at risiko alltid vil oppstå i mer eller mindre grad bare en har en virksomhet, og at den i praksis aldri vil bli fullstendig eliminert (Root, 1998, s. 124). For å identifisere risikoene i en virksomhet, kan det være fordelaktig å ha kjennskap til hvilke områder av risiko som eksisterer – og hvilke som er mest reelle for den gitte bedrifts virkeområde. Således kan enskille mellom ulike kategorier av risiko, jfr. Kap. 2.1.3.

*Vurdering* er neste fase i den grunnleggende risikostyringsprosessen. Dette handler om å måle størrelsen av konsekvensene av de allerede identifiserte risikofaktorene. Dersom det er mulig, bør det også vurderes hvor stor sannsynligheten for at risikoen inntreffer er. Disse to vurderingsspørsmålene kan være utfordrende dersom bedriften ikke har klart å finne kvantifiserbare risikofaktorer. For å illustrere dette med et eksempel, kan vi ta utgangspunkt i risikofaktoren "pris på drivstoff", og ser for enkelhetens skyld to potensielle utfall av denne, sammen med to tilhørende konsekvensutmålinger:

Sannsynligheten for at prisen per metrisk tonn fergediesel blir \$ 840 neste år, blir vurdert til 40 %, mens det er 60 % sannsynlighet til at den vil øke til \$ 950. Dette tallet kan enha kommet frem til ved hjelp av en rekke beregninger, for eksempel ved å se på hendelsene innenfor tilbudssiden i olje- og gassmarkedet. En kan også se på det historiske prisnivået på relativt kort sikt og vurdere om oljeprisen ligger på et topp- eller bunnpunkt. I tillegg til dette kan en vurdere forventet handlingsmønster fra store internasjonale aktører innenfor industrien, både i privat sektor og stater. Det er også viktig å merke seg at prisen på fergedrivstoff ikke nødvendigvis er nøyaktig korrelert med oljeprisen, og at faktor her også må innkalkuleres for å gi et bedre bilde på hva prisen kommer til å utvikle seg til. Begrunnelsen til beregningen kan med andre ord være kompleks, men kjernen i dette kapittelet er en

illustrasjon av hva selve vurderingen av en risikofaktor dreier seg om – sannsynlighet og konsekvens. For særlig avgjørende risikofaktorer blir nøyaktige vurderinger desto viktigere.

$$\begin{aligned}P_0 &= \$ 900_{MT} \\P(P_1 = \$ 840) &= 0,4 \\P(P_1 = \$ 950) &= 0,6\end{aligned}$$

Da denne sannsynligheten har blitt identifisert, må en også vurdere hva risikofaktoren innebærer. Dette kan for eksempel være de økonomiske konsekvensene som oppstår hvis risikoen inntreffer. I eksempelet angående pris på fergedrivstoff, er en slik beregning forholdsvis enkel. En kan vurdere de økonomiske ramifikasjonene i driftskostnadene forbundet med forbruk av dette drivstoffet, forutsatt at det kjøres og forbrukes like mye som før.

$$C(P_1 = \$ 840) = \$ 840 * \text{Gj.sn. forbruk} = \text{Økonomisk konsekvens}$$

$$C(P_1 = \$ 840) = \$ 840 * 6000 \text{ MT} = \$ 5\,040\,000$$

$$C(P_1 = \$ 950) = \$ 950 * \text{Gj.sn. forbruk av fat} = \text{Økonomisk konsekvens}$$

$$C(P_1 = \$ 950) = \$ 950 * 6000 \text{ MT} = \$ 5\,700\,000$$

Mens verdien av det nåværende forbruket er:

$$C(P_0 = \$ 900) = \$ 900 * 6000 \text{ MT} = \$ 5\,400\,000$$

Vi ser at det om ett år vil oppstå et forbruk på enten \$ 5 700 000 eller \$ 5 040 000, mot dagens forbruk på 5 400 000. I så måte kan vi avgjøre at det vil skje en endring som kan gi en betydelig konsekvens. Det kan være hensiktsmessig å beregne forventet verdi av denne risikofaktoren:

$$EV (P_0 \rightarrow P_1) = 0,4 * 5\,040\,000 + 0,6 * 5\,700\,000 = \$ 5\,436\,000$$

Forventet verdi av endringen er på \$ 5 436 000, altså at kostnaden av drivstoffet blir \$ 36 000 mer enn dagens kostnad på \$ 5 400 000. Dette er den forventede verdien, selv om det ikke er et av de mulige utfallene. Vi ser at det kan bli snakk om store verdier med en slik



prissvingning på drivstoffet. Dette er et anvendbart estimat i neste fase i prosessen, som omhandler håndtering av risikoen.

*Håndtering* av risiko er en nødvendighet som skjer da risikofaktoren har blitt identifisert og vurdert. Dersom risikoen ikke håndteres, forsvinner store deler av hensikten med risikostyringen. Håndteringen er en beslutning som bør tas med utgangspunkt i virksomhetens formulerte risikoappetitt. Selve håndteringen skjer i alle ledd i bedriften, og ikke nødvendigvis ledelsen eller økonomiansvarlig. Derfor er kommunikasjonen vedrørende passende håndtering av ulike risikofaktorer en nøkkel for at styringen skal skje som planlagt. Når det gjelder risiko, kan en skille mellom fire ulike måter å håndtere nesten enhver risiko på. En kan forsøke å unngå risikoen helt, hvilket innebærer at en må klare å formulere en handling som medfører at risikoen forsvinner. Dette er ikke nødvendigvis ønskelig, dersom handlingen som må til er å avvikle en nødvendig prosess i driften. Unngåelse av risikoen for at dieselprisen vil øke, kan for eksempel utelukkende medføre stans av fergekjøring. I stedet for unngåelse, vil det i noen tilfeller være passende å redusere risikoen. Dette innebærer at en setter til livs handlinger som kan medføre at risikoen blir redusert nok til å tilfredsstille appetitten. For eksempelet om dieselpriser kan prissikring gjennom derivater slik som opsjoner, forwards og futures være mulig å anvende for å redusere risikoen. Videre kan det være aktuelt å dele risikoen med en annen part, for eksempel en forsikringsutsteder. Dersom det ikke finnes nevneverdige alternativer – eller om disse alternativene medfører andre typer risiko som er mindre ønskelige – vil en også kunne akseptere risikoen som den er. I tilfellet med dieselpriser, vil det bare være å godta den forventede prisstigningen.

De tre første grunnleggende fasene omhandler identifiseringen, vurderingen og håndteringen av de enkelte risikofaktorene. Dette er forholdsvis konkrete faser. I tillegg vil det være naturlig i helhetlig risikostyring å inkludere en plan for rapportering og kontroll over prosessen som en helhet. Med rapportering mener vi først og fremst intern rapportering, altså horisontal så vel som vertikal rapportering om relevante emner innen identifisering, vurdering og håndtering av risiko. For eksempel kan en bussjåfør rapportere

til en mellomleder at han tror den ene bussen er i ustand. En risiko for at bussen er i ustand og må repareres er identifisert, og dette må altså bli kommunisert videre til ledelsen. Det er ulike syn på hvem som til slutt har ansvaret for risikostyring, men for aksjeselskaper i Norge er det vanligst at styret har et øvre påse-ansvar, mens ledelsen er utøveren av selve implementeringen av styringen. Derfor er det i første rekke viktig at det blir kommunisert godt ned fra styret til ledelsen om hvilken risikoappetitt som er å foretrekke, samt at det blir kommunisert oppover til ledelsen angående de separate risikomomentene. Ideen her er at ved en slik kontinuerlig oppfølging av risikostyringen, vil det oppstå bedre kontroll. Det forener den trinnvise prosessen til et kontinuerlig, helhetlig styringsarbeid. Det vi har skildret i dette kapitlet danner grunnlaget for de fleste rammeverk innenfor fagområdet helhetlig risikostyring, og kan betraktes som et nødvendig fundament og er bestående av kun det helt essensielle.

### 2.1.3 Kategorier av risikofaktorer.

---

Det er ikke nådd noen enighet over hvordan risikofaktorer eventuelt bør klassifiseres inn i ulike kategorier. Likevel kan det oppleves som uryddig og forvirrende å ikke gi et inntrykk av hvilke typer risiko det er snakk om i virksomheter, så av den grunn har vi valgt å grovt dele inn risikofaktorene i kategoriene kredittrisiko, markedsrisiko, operasjonell risiko, omdømmerisiko og systematisk risiko. Disse kategoriene kan være til dels overlappende. Enkelte vil selv argumentere for at all risiko i grunn er operasjonell risiko (Alexander, 2003). Det finnes også mer nyanserte og sofistikerte klassifiseringer, men vi ser ikke på det som hensiktsmessig å utdype dette videre. For en bedrift som Torghatten Trafikkselskap AS vil vi fokusere hovedsakelig på risikoområdene markedsrisiko og operasjonell risiko, selv om helhetlig risikostyring i sin rette forstand innebærer styring av all risiko.

Kredittrisiko er et område av risikofaktorer som omhandler forholdet mellom virksomheten og en kunde eller leverandør, og faren for at betalinger og transaksjoner av ulike slag ikke blir gjennomført. Eksempelvis kan det være risikoen for at en utestående kundefordring ikke blir betalt, og omsider må anses som tap. For et selskap hvor store avtaler for leveranser og kjøp er en del av den ordinære driften kan det være avgjørende å sikre seg mot slik risiko.

Det finnes flere ulike slike situasjoner som kan tolkes som kredittrisiko, og det finnes ulike måter å sikre seg. En vanlig måte å gjøre dette på er å utføre en kredittvurdering av interessenten det er snakk om. Dette er vanlige tjenester som kan utføres av eksterne virksomheter, og en bedrift må vurdere nytten av vesentlig sikrere kunder ovenfor risikoen for at deres kreditt ikke strekker til for å betale fordringene. I regnskapsmessig forstand skal en avsette for tap på usikre kontrakter eller lage et estimat på årlig forventet tap, for så å avsette dette (NRS, 2008).

Markedsrisiko er risiko som kan oppstå i forbindelse med enkelte størrelser og indikasjoner som avgjøres av markedet (Mehta, 2012). Store risikofaktorer som inngår i denne kategorien er valutarisiko, renterisiko, endring i prisnivå på verdipapirer samt råvarer. Valutarisiko kan være avgjørende for bedrifter hvor transaksjoner direkte eller indirekte foregår over landegrenser. To lands valutaforhold kan svinge i stor grad og i så måte påvirke utnyttelsen av én krone i et dollarmarked mye fra én dag til en annen. Betraktes denne kursendringen som en isolert hendelse, slik at alle andre forhold holdes konstante, vil en slik svingning kunne påvirke prisen eller konstantstrømmen i stor grad, både positivt og negativt. Valutakursen kan altså svinge både til fordel og ulempe for risikotakeren, men dess større svingninger i denne kursen, dess større blir risikoen. En slik kurssvingning kan med fordel innkalkuleres i investeringsanalyser hvis den fremstår som relevant. Madura (2009) skrev at en valutakurs gjerne kan bli endret 10 % i løpet av et år, men vi har sett eksempler på enda mer dramatiske endringer enn dette. Kursen mellom sveitsiske franc og norske kroner under finanskrisen var eksempelvis enda mer ustabil enn dette.

Eksempel: En fiktiv fergevirksomhet ønsker å kjøpe et skip fra et rederi i Kina. Det er naturlige svingninger i valutakursene. Kineserne gir selskapet valget mellom å betale på forskudd, månedsbasert eller etterskuddsvis. I utgangspunktet er prisen på leveransen 60.000.000 kinesiske yuan (CNY). Forskuddsbetaling gir 1 % rabatt, mens månedlig betaling gir 0,5 % rabatt.

Økonomiavdelingen vedkjenner at det finnes en risiko for valutakurssvingninger. I et makroøkonomisk lys kan de stadfeste at Kinas handelsbalanse er svært positiv, og at det i så måte er en viss sannsynlighet for at CNY vil appresieres. Når denne styrkes ovenfor NOK, vil det koste flere NOK for å kjøpe CNY og opplevelsen er at utgiftsposten i realiteten vil bli større. Basert på historiske valutakursgjennomsnitt per måned i 2012 (Kilde: Norges Bank), kan vi illustrere prisforskjellene som oppstår:

**Tabell 2.1.3 – Eksempel på valutakursens påvirkning.**

<b>Forskuddsbetaling</b>	Betaling i CNY (1 % Rab)	Kurs CNY/100	
		NOK	Utg. KS NOK
Januar	59400000	94,23	63037249,3

<b>Månedlig betaling</b>	Betaling i CNY (0,5 % Rab)	Kurs CNY/100	
		NOK	Utg. KS NOK
Januar	4975000	94,23	5279634,94
Februar	4975000	90,66	5487535,85
Mars	4975000	90,39	5503927,43
April	4975000	91,24	5452652,35
Mai	4975000	93,55	5318011,76
Juni	4975000	94,64	5256762,47
Juli	4975000	95,27	5222000,63
August	4975000	92,87	5356950,58
September	4975000	90,99	5467633,81
Oktober	4975000	91,02	5465831,69
November	4975000	91,72	5424116,88
Desember	4975000	89,87	5535773,9
Sum/snitt	59700000	92,20416667	64770832,3

<b>Etterskuddsbetaling</b>	Betaling i CNY	Kurs CNY/100	
		NOK	Utg. KS NOK
Desember	60000000	89,87	66763102,3

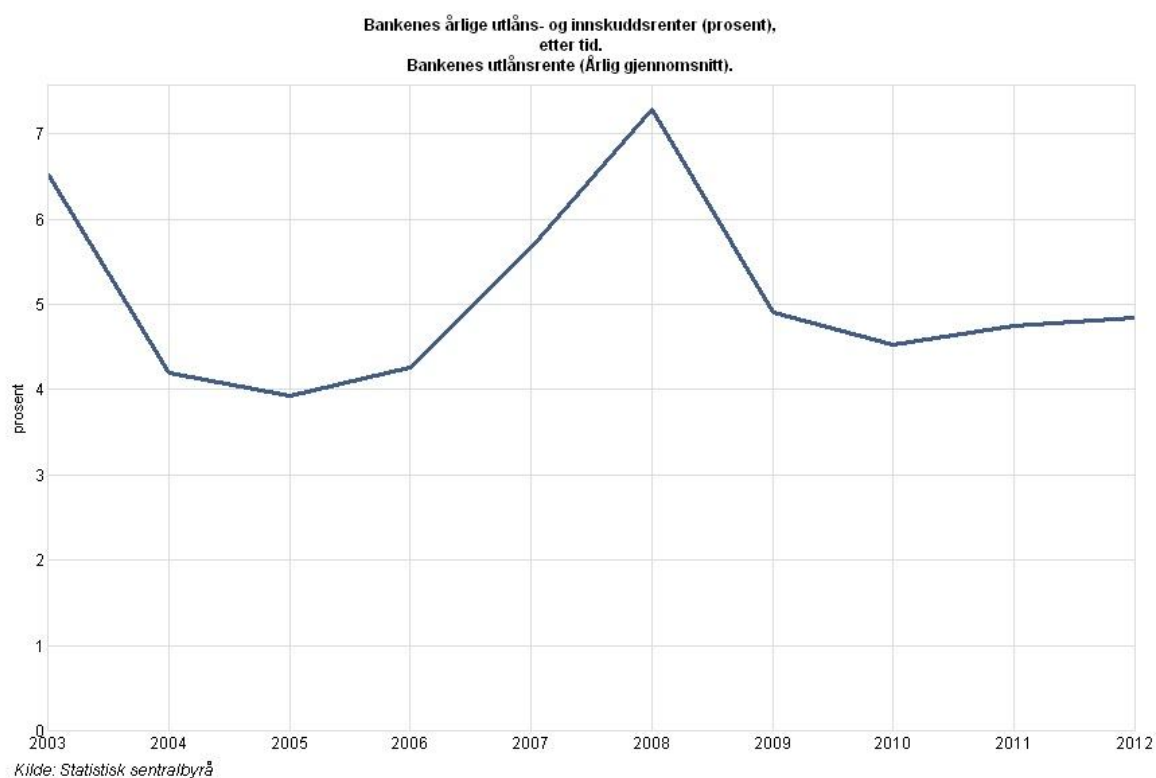
Som det kommer frem i tabell 2.1.3, ville skipet blitt dyrest ved etterskuddsbetaling uten rabatt (66,7 millioner NOK), mens det billigste alternativet er forskuddsbetaling (63 millioner NOK) – altså en differanse på 3 millioner kroner. Alternativt vil den månedsbaserte løsningen på et samlet utgående beløp på 64,7 millioner NOK være ideell av særlig to grunner: 1) Det kan avlaste likviditetsbehovet i forbindelse med betalingen, og 2) tanken om at valutakursen vil jevne seg ut over lengre tid. Det kan være topp- og bunnpunkt i kurssvingningen i løpet av året, men ved én betaling står en i fare for å betale hele beløpet

mens valutakursen er uheldig. Ved flere betalinger, vil sjansen for å betale på et topp- eller bunnpunkt øke, men her vil størrelsen av beløpet bare være en tolvtedel.

Et problem med en slik importinvestering er at en ikke har tilgang til en slik oversikt over fremtidige kurser. Det bildet en sitter ved i beslutningsfasen er at en har mulighet til å få en grei rabatt ved tidlig betaling, eller en mild rabatt og mindre belastning på likviditetsbehovet – eller om en vil sjanse på å vente med betalingen til etterskudd fordi en tror kursen vil gå en annen vei. Dette er altså et eksempel på virkningen av valutarisiko, men det som setter ting i perspektiv er en av årsakene til at en kanskje ikke så enkelt bør avfeie etterskuddsvis betaling: En vet aldri om det kinesiske rederiet kommer til å levere dersom en betaler på forskudd eller månedsbasert. Mye kan skje på et år, og selskapet kan svikte selv om en har betalt. I en internasjonal handel slik som dette, skal en heller ikke se bort fra en stor del av dette kan være tapt. Så hvis en skal sikre seg mot valutarisiko, må en ikke glemme å overveie de helhetlige konsekvensene som kan oppstå. Et slikt uforutsigbart sammenspill bidrar til å gjøre risikostyring til et omfattende verktøy som nesten kan skade mer enn det gagnar hvis det ikke blir gjort på en forsvarlig måte. Alternativt kan det være en mulighet i sikringsøyemed å kjøpe eller selge valuta som tilsvarer kjøpesummen av leveransen.

Renterisiko er en annen form for markedsrisiko. Den oppstår i forbindelse med at bankenes lånerenter svinger. Grunnlaget for fastsettelse av disse rentene er et regnestykke formet av den enkelte bank, men i utgangspunktet følger de Norges Banks D-lån og foliorentetrenden – som igjen avgjøres av sentralbankens pengepolitikk. Den norske styringsrenten har vært stabil og lav de siste årene. For bedrifter som skal ta opp lån for å finansiere investeringer er dette fordelaktig. Renten blir dog ikke negativ, og dess nærmere den er det praktisk mulige bunnpunktet, dess sikrere blir denne tanken: renten kan bare gå opp. I en investeringsanalyse må en derfor vurdere om en har tillitt til at denne rentesatsen kommer til å holde seg stabilt lav. Renten påvirker hele økonomien, både bedrifts- og privatmarkedet, innenlands og utenlands. Et valg en kan måtte ta når en skal tegne et lån, er om en ønsker flytende eller fast rente. Ved flytende rente betaler du bankens utlånsrente i nyanserte

intervaller, og ved fast rente kan en forholde seg til én rentesats. Tegning av lån med fast rente er vanligvis litt dyrere såfremt den flytende renten holdes konstant (det vil si at fast rente blir fra bankens side kompensert med risiko for endring i styringsrenten). I et finansielt perspektiv kan en se på renten for obligasjoner og bedømme risiko av verdipapiret deretter. En kjøper gjeld, og en høyere rente vil gi en høyere avkastning såfremt utstederen er i stand til å betale tilbake. Svingninger i renten vil påvirke risikofaktoren, noe som det i dette tilfellet er utviklet måter å kalkulere frem. I diagram 3.1 ser vi at rentenivået på bankenes gjennomsnittlige årlige utlånsrente kan svinge. Toppen i 2008 kan blant annet forklares av finanskrisens påvirkning.



**Figur 2.1.3** Beregnet årlig gjennomsnitt av bankenes utlånsrente de siste 10 årene.

Prisrisiko på råvarer kan også kalles en markedsmessig risikofaktor. For bedrifter som benytter seg av råvarer i driften, slik som for eksempel Torghatten Trafikkselskap AS gjør, vil det være viktig å identifisere hvorvidt prisen eller kvaliteten av råvarer de er avhengige av i virksomheten forholder seg på et akseptabelt nivå. For å nevne et eksempel: Iraks invasjon av Kuwait i 1990 – første gulfkrig – begrenset tilgangen til råoljestrømmen fra disse

to storeksportørene av olje. Dette førte til et vesentlig lavere tilbud av olje i en verden som hadde minst like stor etterspørsel som før. Enkel tilbud/etterspørselslogikk er ikke utelukkende den eneste årsaken til oljeprisstigningen, men det utgjør hovedargumentet for prissjokket i 1990 (Hamilton, 2009). Økt oljepris øker produksjonskostnadene for drivstoff til dieseldrevne ferger, og i så måte øker dieselpriisen. For TTS AS blir derfor politisk uro i Midtøsten en pådriver for prisløsningen i markedet, men selve risikofaktoren identifiseres som prisendringen på råvaren de bruker. Som nevnt er ikke bare prisen på disse råvarene det eneste som står på spill, det kan også være kvaliteten på råvarene. For fergediesel er ikke dette et bekymringsmoment.

Pris på verdipapirer inngår også i risikokategorien markedsrisiko. Prisen på aksjer, obligasjoner og andre verdipapir blir til gjennom markedskreftene. For enhver virksomhet med finansielle eiendeler slik som dette, må en ta høyde for at svingninger i prisene av disse vil påvirke verdien av dem. Det bør også merkes at finansielle eiendeler kan omfatte kontrakter for fremtiden for råvarehandel, eksempelvis drivstoff til ferger, gjennom kjøps- og salgsderivater slik som opsjoner, forward- og futureskontrakter. Disse kan benyttes for å sikre prisen på slike råvarer og kan bidra til å redusere risiko for svingninger i råvareprisen.

Markedsrisikoen er med andre ord en vesentlig kategori av risiko for en rekke bedrifter, spesielt med tanke på valuta- og renteendringenes påvirkningskraft for nåverdien av investeringer og finansielle objekter. De mest vesentlige av disse risikofaktorene er uproblematiske å identifisere, men utfordringen kommer i neste ledd når en skal vurdere utfallet av risikoen og hvordan den burde håndteres. Et annet problem er kompleksiteten rundt årsakene til endring av valutakurs, rentenivå og råvareprising. Det er svært mange faktorer som bidrar til å påvirke utfallet av slike indikatorer. I et rammeverk for en middels stor fergebedrift er det ikke hensiktsmessig å vurdere alle risikofaktorens underliggende drivere, eksempelvis potensiell uro i Midtøsten som pådriver for prisfastsettelse av fergediesel. Ytterligere vil ikke en lineær holdning til rekkefølgen av hendelsene

nødvendigvis være nok, da flere hendelser kan inngå i et nettverk av hendelser hvis noen få utvalgte kan kalles reelle risikofaktorer for TTS.

Operasjonell risiko kan defineres som risiko forbundet med manglende eller sviktende interne prosesser, mennesker og systemer, eller fra eksterne hendelser (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2004). Dette er en vid definisjon som kan omfatte et bredt spekter av ulike typer risiko. Det er derfor ikke et bestemt omfang og grad av alvorlighet i konsekvensene av slike risikofaktorer. For å forstå nærmere hvilke type risikofaktorer det er snakk om, kan vi dele det inn i tre grove kategorier. Disse er menneskelige feil, teknologiske feil og ekstern risiko (Breden, 2007). Risiko for menneskelige feil er en mulighet i alle ledd i virksomheten som opereres av mennesker. Alle mennesker kan feile i en oppgave, men sannsynligheten for dette og alvorlet i de potensielle konsekvensene er det som gjør risikofaktoren aktuell. Et eksempel på en slik feil som kan skje i TTS AS, men som ikke nødvendigvis har skjedd, er at en navigatør blir syk og ikke kan stille til jobb. Fergen kan bli utsatt noen timer og noen kunder kommer for sent til destinasjonen. Risikoen her kan vurderes gjennom selskapets egne rutiner ved sykdom blant ansatte. Har de til enhver tid en ekstra navigatør som kan stille på jobb ved behov? I så fall vil risikoen bli betydelig redusert. Teknologiske risikofaktorer omhandler svikt eller mangler i teknologien og systemer, slik som for eksempel navigasjonssystemet i Hurtigbåtene. Dersom sikten på havet er dårlig og hele systemet faller sammen – hvor godt rustet er staben på båten til å navigere seg frem til destinasjonen? Hvor mye tør TTS stole på at det tekniske til enhver tid fungerer? Alexander (2003) hevder at operasjonell risiko blir stadig viktigere å ta hensyn til ettersom at vi blir stadig mer avhengige av teknologi i virksomhetene. Dersom denne teknologien svikter vil det i utgangspunktet lamme bedriften mer og mer dess mer avansert den aktuelle teknologien er (Breden, 2007). Ekstern risiko som operasjonell risiko kan være naturmessige forhold, som uvær, skred- eller flomfare eller ondsinnede angrep som datavirus, hacking, svindel eller spionasje. Disse kan en også sikre seg mot gjennom gode rutiner og interne systemer. Ved ekstremvær kan en innstille all havfart og en bør til enhver tid ha gode digitale sikringssystemer mot virus dersom datasystemene inneholder sensitiv informasjon for virksomheten eller deres interessenter.



For å fremstille bredden av denne kategorien av risiko, viser Breden (2007) til noen karakteristiske trekk ved operasjonell risiko. Først og fremst må en trekke frem hvorvidt det finnes ulike typer operasjonell risiko ut fra konteksten virksomheten opererer i. Med dette menes det et helhetlig bilde av bedriftens situasjon, for eksempel hvor virksomheten utføres og hvilke typer ansatte de har. Ytterligere er det karakteristisk ved operasjonell risiko at den i teorien er nærmest ubegrenset i bredde, og at utvalget av relevante risikofaktorer kan være vanskelig å avgjøre. Størrelsen av konsekvensene er heller ikke lett å avgjøre. Breden (2007) presenterer et godt eksempel på dette: i en transaksjonsføring er det fort gjort å taste en "0" for mye. Ved lave grunnbeløp spiller det mindre rolle – men ved større antall sifre kan det bli dyrt. Det er samme feil, men ulik størrelse på konsekvensen. En annen viktig karakteristikk ved operasjonell risiko er at det kan være svært vanskelig å identifisere enkelte av risikofaktorene, og det er en viss fare for at en får kjennskap til de på den tunge måten – at risikoen inntreffer og konsekvensene fremtrer.

Omdømmerisiko er risikofaktorer som kan medføre svekkelse av virksomhetens omdømme ovenfor deres interessenter. Opprinnelsen av disse risikofaktorer handler ofte om hendelser som skjer innad i bedriften, men som blir kommunisert ut gjennom media. Det er altså ikke en omdømmerisikofaktor dersom det ikke oppstår en fare for at publikum får informasjon om hendelsen som har skjedd. Som kjent kan det være vanskelig og tidkrevende å bygge et godt omdømme, men det samme, gode omdømmet kan raskt bli ruinert. Taylor (2007) viser til at ingen bedrifter er immune for slik risiko, og desto sterkere deres merkenavn er – eller desto mer det er verdt – jo mer bør det investeres i beskyttelse av dette. I det samme kapitlet viser han til en egen håndteringspraksis skreddersydd for å beskytte seg best mulig mot en slik type risiko. Innad i det interne miljøet i forberedelse av eventuell risikohåndtering, mener Taylor (2007) at det burde være egne informasjonsansvarlige i selskapet som har personlige egenskaper som gjør disse egnet for slike oppgaver. Dette kan blant annet innebære evne til å holde seg rolig og informativ når en blir konfrontert av media angående en hendelse som har blitt oppdaget. Det er også viktig at alle ledd i virksomheten er i stand til å henvise til denne informasjonsansvarlige slik at denne blir kontinuerlig

virksomhetens ansikt utad. Selv toppledelsen bør være vernet fra slike oppgaver dersom de ikke er egnet for å håndtere media på en god måte. Trass dette, må også toppledelsen i en bedrift ha svært god kontroll på omdømmerelaterte risikofaktorer (KPMG, 2006). Taylor (2007) viser videre til at det er svært viktig at håndtering av media faktisk blir gjort, da ignorering blir sett på som et uheldig utfall. Det handler om ikke bare å forsvare seg ovenfor media, men også bruke dem for å snu situasjonen til det bedre.

Dersom en fjerner diversifiserbar risiko, som omfatter enkelte av risikofaktorene nevnt ovenfor, vil en sitte igjen med systematisk risiko. Dette kan løst defineres som risikoen for at hele økonomien en opererer i faller sammen (regjeringen.no, 2009) (regjeringen.no, 1997). Dette kan blant annet forklares ved at det oppstår stor volatilitet i finansmarkedet som fører til økt risiko for insolvens i bankene. Med påfølgende kjedereaksjoner som dette kan økonomien kollapse (Alexander, 2003). Systematisk risiko er ikke nødvendigvis så veldig stor. I et økonomisk stabilt land som Norge er det svært liten fare for at et slikt tilfelle skulle inntreffe. Etter et skriv fra Finansdepartementet i 1999 ble det anbefalt å innkalkulere systematisk risiko i investeringsanalyser gjennom kapitalverdimodellen. I denne er det vanlig med en risikofri rente pluss et risikotillegg på 4,5 % for objekter med en betaverdi på 1,0 (Minken, 2005). Det bør også nevnes at en fjerning av diversifiserbar risiko – som ikke er en enkel oppgave på noen som helst måte – vil implisitt medføre en svekket avkastning. Generelt er det store spørsmålet i forbindelse med risikoappetitt forholdet mellom risiko og avkastning.

### 2.1.4 Kontrakter

---

Fergevirksomhet baseres på anbud. I de fleste tilfeller vil fylkeskommunen eller andre anbudsgivere utlyse anbud ved de strekningene de ønsker å holde et fergetilbud for. De ulike selskapene som er interessert i å drifte dette tilbudet leverer sine tilbud eller søknader til anbudsgiveren, og det beste tilbudet blir vurdert gjennom forskjellige kriterier. For begge parter, både anbudsgiver og anbudstaker, er kontraktstypen som benyttes et svært relevant dokument for å avgjøre deres interesse. Det finnes flere ulike typer kontrakter for hvordan

dette kan gjøres, og i denne oppgaven skal vi presentere de som er mest relevante for fergebransjen i dag. Det er hovedsakelig fire ulike kontraktstyper:

- 1) Konesesjon med årlig saldoavregning. Dette er tradisjonelt den mest brukte kontraktstypen. Selv om denne kontraktstypen var den mest vanlige, er den likevel begynt ses på som utdatert, og nye løsninger blir stadig oftere tatt i bruk. Vinneren av anbudsrunden tildeles en konsesjon for drift av fergelinjen, og vil i slutten av året motta et honorar for de kostnadene som faktisk har vært, basert på en regnskapsmessig avregning.
- 2) Bruttokontrakter. Ved en slik løsning må anbudstakeren legge inn et bud på hvor mye kostnadsdekning de må ha for å klare å drifte tilbudet. Eksempelvis kan en foreslå at en skal drifte fergelinjen i åtte år for 100 millioner kroner. Hvis bedriften vinner anbudet, vil de motta denne kostnadsdekningen i forkant av perioden, men gjerne fordelt over de åtte årene på årsbasis. Denne kostnadsdekningen er for anbudstakeren å anse som inntekten, og inntekten fra selve fergedriften tilskrives anbudsgiveren.
- 3) Nettokontrakter. Nettokontrakter er som bruttokontrakter, men her vil anbudstakeren i tillegg beholde inntektene fra fergevirksomheten. Dette presser kostnadsdekningen ned, og gjør fergebedriften mer avhengig av at det faktisk er trafikk på fergen deres.
- 4) Ren konsesjon. Noen fergestrekninger er lønnsomme nok til å drive uten noen form for kostnadsdekning. Da vil anbudsvinneren tildeles en ren konsesjon til å drive linjen, og den avgjørende konkurransen baseres rundt hvilken pris denne bedriften er i stand til å ta for reisen. Det vil altså vanligvis være kun én bedrift som drifter linjen, men det har allerede vært en konkurranse om pris som de må forholde seg til, så for de reisende er det fremdeles en sunn konkurransesituasjon. De fleste fergestrekninger er ikke lønnsomme nok til å gjøre dette attraktivt for bransjen.

Det kan også nevnes at for anbudskontrakter for fergedrift er det vanlig med konsesjonstildelinger for rundt åtte år av gangen, før det gis en ny anbudsrunde. Det er kontrakter, og begge parter må innfri kravene som blir stilt. Dersom en anbudstaker ikke klarer å drifte til de kriteriene de selv har tilbydd vil det kunne straffe seg på flere måter.

Først og fremst vil de miste tillitt fra anbudsgiveren, og fremtidige tilbud kan bli tatt mindre seriøst, dersom de ikke har særskilte forhold som kan dokumentere at slike avvik har oppstått. I tillegg kan avvik i kontraktavtalt drift, som for eksempel at fergen ikke går grunnet tekniske problemer, medføre monetær avstraffelse i form av bøter (nrk.no, 3.4.2013). Anbudsgiveren vil forsøke å sikre seg mot useriøse tilbud ved å vurdere de ulike selskapenes regnskapstall, tidligere historie, samt i tillegg stille krav om reserveløsninger, slik at det til enhver tid vil være drift på linjene. Anbudet er en forhandlings situasjon mellom konkurrentene i bransjen og deres kunde, anbudsgiveren, og ved en optimal konkurransesituasjon vil kontraktstypene som benyttes oftest kunne anses som det rimelige alternativet for partene. Ved urimeligheter, vil partene forsøke å komme med bedre løsninger.

I det siste har det kommet et sterkere fokus på miljømessige forhold i kontraktsforhandlingene. Dette er etter initiativ fra anbudsgiveren. I tillegg til krav om lav prissetting, fremkommer det også et sidestilt krav om at fergen skal drives på en miljømessig forsvarlig måte, både for nærmiljøet og globalt. Et av de største tiltakene for å forhindre bruk av diesel, er å innføre gassferger, som blir ansett som mer miljøvennlig. Dette skaper en økonomisk urimelighet for anbudstakeren. Dette kan for eksempel være at en må gjøre en nyinvestering i nye ferger og infrastruktur, fremfor å benytte seg av ferger de allerede har til disposisjon, samt infrastrukturen som allerede er tilstede. Dette utarter seg i høyere kostnader, som igjen utarter seg i høyere pris og større krav til kostnadsdekning fra anbudsgiveren, så fremt det ikke er en ren konsesjonskontrakt. De store omstillingene forbundet med dette gjør at anbudstaker stiller såpass store krav til kostnadsdekning, at anbudsgiveren må avslå søknadene og lage nye tilbud med færre krav til miljø av hensyn til kunden. På strekninger som er særlig lønnsomme, vil et slikt miljøfokus være mer aktuelt, fordi marginene på pris er større.

### 2.1.5 Sikringstyper og derivater

Det finnes flere måter å sikre seg mot risiko. For markedsrisiko er det svært utbredt å bruke ulike kjøps- og salgsderivater for å sikre seg mot endringer i pris. Denne prisen kan for

eksempel være verdipapirer og råvarer, og vil derfor svinge naturlig i et marked.

Fergebedrifter vil kunne sikre seg mot store prisendringer på nødvendige innsatsfaktorer i deres drift. Disse derivatene er ulike former for avtaler, og de mest brukte er opsjoner, forwards, futures og swap-kontrakter.

Opsjoner kan gjelde både for kjøp og salg (henholdsvis call og put), og er for kjøperen av opsjonen (ikke nødvendigvis kjøperen av objektet) en rett, men ikke en plikt til å gjennomføre transaksjonen. I avtalen bestemmes det en bestemt mengde, et tidspunkt for transaksjonen og en pris. Kjøperen av opsjonen vil på dette tidspunktet ta stilling til om han ønsker å gjennomføre kjøpet eller salget av varen til opsjonsutstederen. Dette er en vurdering som tas ut ifra spotprisen i markedet på dette tidspunktet, samt hvor stor opsjonspremien er. Opsjonspremien er det utstederen skal ha for å kompensere mot den risikoen han påtar seg ved en slik avtale. Dette er prisen på selve sikringen, og i praksis det største tapet en kan påta seg – dersom spotprisen er slik at det ville vært mer gunstig å avslå avtalen. For en callopsjon, vil en vurdere summen av opsjonspremien og den avtalte prisen mot spotprisen, og velge det billigste utfallet. Hvis spotprisen er lavere enn det samlede beløpet, vil en heller velge å kjøpe varen eller verdipapiret til spotpris, og det tapet en opplever er opsjonspremien. For putopsjoner ønsker en høyest mulig pris, og vurderingen er derfor omvent. Her vil en høyere spotpris enn samlet beløp av avtalt pris og opsjonspremie være mest gunstig. Dersom spotprisen er høyere, vil tapet fremdeles bare være opsjonspremien. For utstederen av opsjoner er risikobildet et helt annet, og tapet kan i teorien være ubegrenset. Forhandlingen av opsjonspremien er sentral i slike avtaler, og dersom det kan fattes enighet om en rimelig risikokompensasjon, vil utsteder være villig til å redusere risikoen for kjøperen.

Forwards er en bindende kontrakt. En avtaler en pris, tid for leveranse og transaksjon, samt en mengde. Det er ikke til stor forskjell fra å inngå en vanlig avtale for dags dato, men en må inngå en enighet om prisen det er snakk om i fremtiden. Hvis et større bakeri ønsker å forhandle frem en fremtidig leveranse av korn, men mistenker at prisen på denne varen

kommer til å stige stort over det neste året, vil de kunne spørre kornleverandøren om de vil gå med på å levere til dagens pris også til neste år. Hvis kornleverandøren tror prisen på korn kommer til å synke, vil de kanskje gå med på dette. Dersom de også mistenker at prisen kan stige, kan de kompensere for dette i kontraktsprisen, og i så måte prøve å finne en enighet i hva som kan være rimelig. Uenighet i hva fremtidig utvikling vil bli, er likevel helt sentralt for at slike avtaler skal bli inngått.

Futureskontrakter er ikke til stor forskjell fra forwards. Forskjellen ligger i at futures er standardiserte, hvilket innebærer at de er enkelt overførbare. En kan med andre ord kjøpe og selge disse avtalene videre. Dette kan bli gjort ved organiserte andrehåndsmarkeder. Slike avtaler kan derfor betraktes som verdipapirer i seg selv, og er subjekter for spekulasjon i finansmarkedene. En annen egenskap ved disse er at det er daglige oppgjør, så forskjellene blir kompensert for på kort sikt.

Swapkontrakter er en annen type sikring som ofte skjer mellom en tredjepart og bedriften som vil sikre seg. I eksempelet med korn, vil avtalen bli inngått mellom eksempelvis bakeriet og banken. Her kommer det frem i avtalen at bakeriet ønsker seg dagens pris på korn også til neste år. Dette er banken villig til å gå med på. Banken legger til en kompensasjon for risikoen de påtar seg i prisen de avtaler. Da et år har gått, vil bedriften dokumentere for de utgiftene de har hatt i forbindelse med kjøpet av korn. Dersom spotprisen på korn overstiger den fastsatte prisen partene ble enige om, vil banken honorere bedriften med forskjellen. Hvis prisen på korn ble lavere enn den avtalte prisen, må bedriften betale banken forskjellen. Bedriften vil på denne måten kun betale én pris, altså den avtalte, uansett hvordan utviklingen i kornprisen utartet seg. Swapkontrakter er vanlig å bruke for å sikre valuta og rentenivå, og dette utstedes av mange banker. For renteswap kan en sikre seg fra flytende til fast rente ved lån. I dette tilfellet fryktet en at renten kommer til å øke, og en kan inngå en permanent eller midlertidig overgang til en fast rente. Banken vil betale den flytende renten, og kjøperen av sikringen vil betale den nyavtalte, faste renten. En kan også sikre seg fra fast til flytende rente. Bedrifter som har lån i obligasjonsmarkedet med fast rente, og tror at

denne faste renten vil være ugunstig, vil bruke en slik sikring. Her betaler kjøperen av sikringen den flytende renten, og banken betaler den faste renten.

### 2.1.6 International Safety Management-code

---

International Safety Management-code (ISM-koden) er et sett med krav som stilles til sjøfartsbedrifter, hvor hovedmålsettingen er å øke kvaliteten og sikkerheten i driften gjennom etterlevelse av disse (IMO, 2010). Disse kravene ble utformet av et utvalg på slutten av 80-tallet, grunnet en rekke ulykker i internasjonalt sjøfart. Det ble avgjort av utvalget at ulykkene var skjedd grunnet menneskelige feil. Norge begynte å følge denne koden på midten av 90-tallet, og i 1998 ble det påbudt for alle norske sjøfartsbedrifter som hadde fartøy som overgikk en viss størrelse. For ferger som kjører innenlands er denne størrelsen målt med grunnlag i kapasitet for passasjerer, og er i dag satt til 100 passasjerer.

Denne koden gir en viktig innsikt i standardiseringen rundt kvalitetssikring. En kan derfor trekke en slutning om at det er forholdsvis lite spillerom fra selskap til selskap når det gjelder kvalitetskontroll. Likevel må en merke seg at ISM-koden er et sett med ulike mål for å sikre kontroll. Det er forholdsvis rigid, men det skaper muligheten til å utvikle egne systemer slik at en kan få en tilpasset måte å etterleve målsetningen (IMO, 2010).

## 2.2 Rammeverk

---

Rammeverket er det tekniske grunnlaget for utførelsen av risikostyringen. Det er en konkretisert plan med utgangspunkt i risikostyringsprosessen. Det finnes flere tolkninger av hva som burde inngå i et slikt rammeverk for effektiv risikostyring, blant annet kan en skille mellom nyttefunksjonene til de enkelte basert på hvilke kategorier av risikofaktorer som er mest aktuelle for virksomheten. Et rammeverk kan variere i omfang, både når det gjelder kompleksiteten av hva som inngår i styringsprosessen, samt hvor integrert rammeverket blir i styringen. Et rammeverk behøver i praksis ikke være mer enn en grafisk fremstilling av ulike faser, samt en forklaring på gangen i disse, men slike rammeverk er kanskje ikke særlig anvendbare. I den andre enden av skalaen er det utviklet mer komplekse, utviklede og

utprøvde systemer. Et eksempel på dette er COSOs rammeverk for helhetlig risikostyring, jf. Kapittel 2.2.1.

Det er også en forskjell i hvor mye disse rammeverkene faktisk blir anvendt i praksis. Hver enkelt bedrift vil ha sin egen tolkning av hvor nøye integrasjon av slike rammeverk som er hensiktsmessig, selv om det fattes enighet om at helhetlig risikostyring er forsvarlig med hensyn til nytteverdi og ressursbruk tilknyttet denne. Dette er dog en grunnleggende vurdering enhver ledelse i større eller mindre grad må ta stilling til – er det verdt det? For aksjeselskap som ønsker, og allmennaksjeselskap som plikter, å følge NUES anbefaling om eierstyring og selskapsledelse, er det svært viktig å ta en bevisst stilling til risikospørsmålet alle bedrifter imøtekommer. Der fremkommer det at det er styret som har øverste ansvar for å påse at dette blir gjort på en forsvarlig måte. Dette innebærer ikke at de må benytte seg av et konkretisert rammeverk, men dette kan altså være et nyttig verktøy for virksomheten.

### 2.2.1 COSO-rapporten

---

The Committee of Sponsoring the Organizations of the Treadway Commission (COSO) utga i 1992 den første COSO-rapporten. Denne ble i anledning av Norsk Bankrevisorforenings (NBRF) 75-årsjubileum oversatt til norsk og utgitt i sin helhet i 1996. Rapportene fikk raskt oppmerksomhet og ble anvendt i stor grad blant virksomheter både i Norge og i USA. Den bidro i stor grad til at fagområdet helhetlig risikostyring fikk viet mer oppmerksomhet og ble utviklet ytterligere. Det er viktig å forstå konteksten rundt den opprinnelige COSO-rapporten. COSOs utvalg besto av økonomimedarbeidere og ledere i sentrale amerikanske regnskap - og revisjonsselskaper. Intuitivt innebar dette at COSO-rapporten ble i hovedsak rettet mot regnskapsrelaterte mål. Dette fremkommer også i rapportens formulerte mål, hvilket er (COSO, 1996):

- 1) Pålitelig ekstern regnskapsrapportering.
- 2) Målrettet og kostnadseffektiv drift.
- 3) Overholdelse av gjeldende lover og regler.



Videre kan det være greit å merke seg at denne rapporten første gang ble formulert i USA, og er i utgangspunktet laget for å passe inn i det forretningsmessige paradigmet som var på den tiden. Det er et annet land og en annen tid, og var nødvendigvis ikke så anvendbar for norske bedrifter. Også i det internasjonale forskningsmiljøet kom det frem et behov for en videreutvikling og modernisering av dette systemet. Dette kommer blant annet frem i litteratur som Beyond COSO (Root, 1998). Denne boken tar sikte på å finne alternative og mer skreddersydde løsninger for styring av risiko, og som det blir påstått i boken:

*"The COSO framework is a big step in the right direction, but it does not go far enough"*

*Root, s. 2, 1998.*

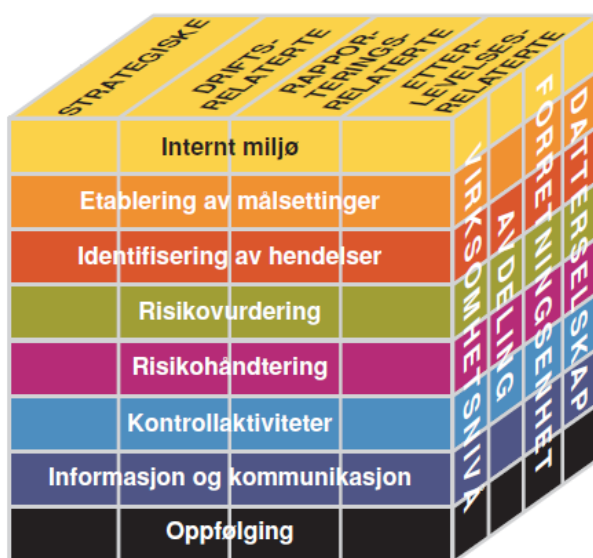
I 2004 formulerte COSO en ny rapport, som siden ble oversatt til norsk i 2005. Denne kalles "Helhetlig Risikostyring – et integrert rammeverk". Denne rapporten er en videreutvikling av den opprinnelige rapporten, men det finnes en rekke forskjeller. Alle disse skal vi ikke gå gjennom i denne oppgaven, men det er likevel viktig å presisere at det har skjedd en utvikling av systemet. Det som er verdt å legge merke til er omfanget av systemene sammenlignet mot hverandre. Titlene slik de er oversatt til norsk er passende skildringer av hva som legges i dem: "Helhetlig risikostyring", mot "Intern kontroll". Den interne kontrollen formuleres i den siste rapporten som en del av den helhetlige risikostyringen. Helhetlig risikostyring er i så måte mer omfattende enn kun intern kontroll. Selve rammeverket, slik det blir presentert, har flere komponenter og flere målsettingskategorier. 2004-utgaven er også knyttet til Sarbanes-Oxleys krav til Amerikansk-registrerte selskaper (IRM, 2010). Det er ingen tvil om hvilket av disse to som er mest aktuelle per dags dato, så videre for oppgaven vil vi ha størst fokus på den nyeste utgaven, den som ble skrevet i 2004 og oversatt til norsk i 2005.

*"Den underliggende forutsetningen for helhetlig risikostyring er at enhver virksomhet eksisterer for å skape verdier for sine interessenter"*

- COSO, 2005, s.3

Rammeverket i COSO-rapporten, heretter bare COSO, representeres grafisk med en kube, se figur 2.2.1. Det vil si at den har tre sider som i sammensetning danner det helhetlige

rammeverket. De tre sidene består av målsettingene til styringsprosessen, virksomhetens enheter og komponentene for gjennomføring av styringen. På grunn av COSOs utbredelse og viktighet, vil vi i denne oppgaven gå mer inn på hva som gjør COSO til et unikt rammeverk for helhetlig risikostyring. Dette rammeverket er ganske omfattende, og det er ikke hensiktsmessig for oss å gå i dyp detalj om hva som inngår i dette, men vi presenterer heller et kortfattet sammendrag av de viktigste momentene. I figur 2.2.1 er den grafiske representasjonen av COSO fremstilt.



Figur 2.2.1 – COSO-kuben

Komponentene i styringsprosessen er sammenlignbare med fasene i den grunnleggende prosessen vi formulerte i kapittel 2.1.2. I COSO blir det formulert åtte slike, og kan derfor anses som en vesentlig videreutvikling av den naturlige prosessen. Komponentene som inngår i denne siden av kubens er internt miljø, etablering av målsetting, identifisering av hendelser, risikovurdering, risikohåndtering,

kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon, og oppfølging.

Internt miljø legger grunnlaget for god, helhetlig risikostyring. Dette blir betegnet som en komponent i risikostyringen, og er nødvendigvis ikke en prosess som det må aktivt arbeides med jevnlig. Likevel er det fordelaktig å føre et bevisst overblikk over hvordan situasjonen i det interne miljøet er, med begrunnelse i COSOs argument for at det interne miljøet er første steg i en effektiv risikostyring. Det interne miljøet er et bredt konsept som omfatter en rekke mer eller mindre abstrakte underkomponenter innad i virksomheten. Slik det kommer frem i COSO, kan dette være forhold som virksomhetens filosofi angående risikostyring og deres risikoappetitt. Risikoappetitten skal være formulert fra styrets hold, da disse har overordnet ansvar for å kartlegge hva som er ønskelig og hensiktsmessig for den enkelte virksomhet. Den formulerte risikoappetitten og den faktiske risikofilosofien i hele virksomheten bør ikke

være ulik, men at en slik situasjon oppstår er ikke utenkelig. Dersom et nytt styre blir opprettet i et allerede eksisterende selskap, vil allerede de ansatte ha iboende holdninger til risiko som kan fravike fra det nye styrets filosofi. Da vil det være hensiktsmessig for styret å gjøre et mer dyptgående arbeid for implementering av den nye risikokulturen for selskapet slik at det ikke oppstår en slik funksjon. Dette kommer av at de ansatte spiller en vesentlig rolle særlig i håndteringen av risikofaktorer. Styrets rolle er heller ikke det eneste som er avgjørende for virksomhetens interne miljø. Ledelsens rolle og handlingsmønster er også sentralt for å påvirke den øvrige holdningen til risiko i virksomheten. Dette blir i COSO formulert som integriteten til ledelsen, og dette kan også forklares som en forutsetning for de etiske normene og verdiene som blir fulgt i virksomheten. På grunn av denne komponentens fundamentale rolle i rammeverket, holder det ikke å starte styringsarbeidet med å identifisere risikofaktorene. Det sentrale systemet må være i orden, og dette må oppfølges godt. For at dette skal kunne gjøres, må styret og ledelsen ha en tilstrekkelig forståelse av virksomhetens kultur, samt en evne til å styre denne til en ønskelig situasjon.

Risikofaktorer påvirker bedriftens måloppnåelse. Av den grunn er etablering av målsettinger den neste komponenten i rammeverket. En virksomhet må ha et bevisst forhold til hvor de vil, før de kan styre risikoen på et passende vis. Målsettingen, slik det blir tolket i COSO, dannes på et overordnet strategisk nivå. Disse målsettingene stykkes derunder inn i driftsrelaterte, rapporteringsrelaterte og etterlevelserelevante måltyper. Gode målsettinger står i stil med den gitte risikoappetitten virksomheten har.

Identifisering av hendelser er tredje komponent i styringsverktøyet. Dette er direkte knyttet til det vi skrev i underkapittel 2.1.2. I COSO presiseres det at hendeler kan kategoriseres etter hvorvidt de kan medføre positive konsekvenser (muligheter) og negative konsekvenser (risiko) – og at begge disse bør identifiseres. Dette arbeidet er ledelsen ansvarlig for blir utført på et godt vis.

Risikovurdering er fjerde komponent i COSO. Dette handler om å vurdere de tidligere identifiserte risikofaktorene etter sannsynlighet for at de inntreffer, samt de estimerte konsekvensene av disse, dersom de inntreffer. Her kan vi også vise til underkapittel 2.1.2 for

å illustrere hvordan dette kan foregå. Risikofaktorene bør oppstilles slik at en kan se sannsynlighet og konsekvens enkelt. Det er også viktig å merke seg at konsekvens her er snakk om påvirkning av virksomhetens måloppnåelse. Det finnes flere egne verktøy for god vurdering av risiko som kan med fordel brukes som et supplement til COSO.

Risikohåndtering er den femte komponenten. Håndteringen handler om hvordan en velger å gjøre tiltak i forbindelse med risikofaktorene. De fire strategiene for håndtering er eliminering, redusering, deling og akseptering av risiko. En må finne en passende håndteringsstrategi i samsvar med forholdet mellom nytte og kostnad satt opp mot sannsynlighet og konsekvens. Dersom bedriften har klart å vurdere på et nøyaktig vis ved hjelp av kvantitative analyser, kan dette enkelt beregnes matematisk gjennom for eksempel nytteformler. Håndtering skjer av alle i virksomheten, men ledelsen må implementere en passende strategi.

Kontrollaktiviteter skjer kontinuerlig etter håndteringen for å holde oversikt over styringen. Det skjer i hele virksomheten over alle plan, og utføres av alle ansatte på et eller annet vis. Dette kan bety at ledelsen for eksempel overvåker grad av måloppnåelse og hvilke risikoer som faktisk inntraff i en periode – og ikke minst om det inntraff risikoer som ikke var identifiserte fra før. For en ansatt på driftsnivå kan dette arbeidet bestå av å jevnlig vurdere om en produksjonsmaskin fungerer optimalt, og at det ikke utvikler seg til en potensiell risikofaktor. For mellomledelsen kan det være å overse at håndteringen blir utført som planlagt fra øvre hold.

Som vi ser i eksemplene på kontrollaktiviteter ovenfor, vil det være avgjørende å vedlikeholde en effektiv informasjon og kommunikasjon innad i bedriften. Denne må utføres i alle retninger i organisasjonsstrukturen. Ledelsen må ta høyde for at ikke alle de ansatte er kjent med teoriene i fagområdet risikostyring, og må sørge for at de forstår viktigheten av styringsverktøyet for at det skal bli tatt alvorlig. Intern kommunikasjon er likevel ikke det eneste som er viktig, men kommunikasjonen ut mot interessentene er også avgjørende.

Oppfølging er siste komponent i rammeverkets åtte formulerte komponenter. Dette fungerer som et bindeledd ved at det undersøkes om alle komponentene er tilstrekkelig representert i det totale arbeidet. Det er opp til hver virksomhet om en velger å tolke dette som en løpende aktivitet, eller om en tar det i rekkefølge etter at arbeidet rundt resten av komponentene har blitt utført. Det nevnes også at en kan forsøke å lage en kombinasjon av disse oppfølgingstolkningene, altså at en har en løpende overvåkning i tillegg til en mer utfyllende evaluering som skjer i intervaller. Ettersom at styringsverktøyet er en kontinuerlig prosess, blir det feil å se på oppfølgingen som den siste komponenten – men det en kommer frem til her kan ha stor nytte for å vurdere om det må gjøres endringer, for eksempel i det interne miljøet.

COSO er som nevnt representert gjennom en kube bestående av tre sider. Komponentene utgjør én av disse sidene. I vår oppgave er den praktiske anvendelsen av COSO sentralt, og vi har gått inn på de enkelte komponentene for å forstå det praktiske arbeidet som utføres i forbindelse med rammeverket. COSO ender ikke her, men forklarer også sammenhengen mellom målsettinger og roller i virksomheten. Det er mye som kan nevnes angående COSO, men dette overstiger hva vi betrakter som hensiktsmessig for å analysere praktisk anvendelse av styringssystemer i en virksomhet.

### 2.2.2 ISO 31000:2009

---

Helhetlig risikostyring er et fagfelt i utvikling, og i løpet av de siste ti årene har det skjedd en ekspansjon i omfanget av styringsarbeidet. COSO-rapporten har befestet en solid posisjon som et ideelt utgangspunkt for mange bedrifters arbeid med risikostyring. Det kan likevel argumenteres for at denne er delvis mangelfull (Narvaez, 2013) (DeLoach, 2012) (Gjerdrum, 2013), særlig med tanke på at det i senere tid har blitt utviklet enda flere styringsverktøy og rammeverk. Det kan antas at flere slike systemer er utviklet uten å bidra stort til fagfeltet, men det finnes enkelte som gjennom sin utbredelse har vist seg å være av stor nytteverdi. Et av disse er International Organization for Standardizations (ISO) egenutviklede styringsverktøy, ISO 31000:2009. Denne ble utviklet i etterkant av COSO, og ble sluppet i 2009. Siden den tid har den fått stor anerkjennelse i fagfeltet. For å illustrere hovedforskjellen mellom ISO 31000 og COSO, viser vi til at det er en prinsipiell forskjell i de ulike verktøyenes

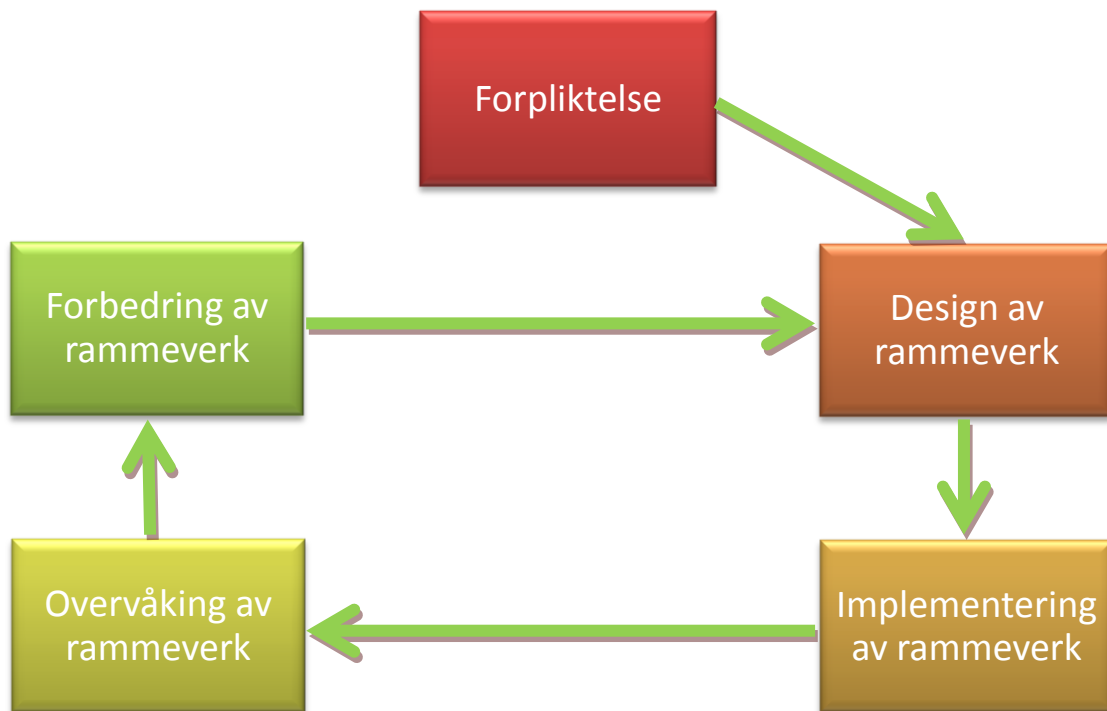
fokus (Narvaez, 2013). Mens COSOs fokus ligger i hver enkelt hendelse og hvordan disse kan forme veien til eller fra god måloppnåelse, er ISO 31000s fokus rettet mot å gi en forståelse for risikostyring i seg selv, samt en god implementering av et velegnet system (DeLoach, 2012). Fokuset er forskjellig i de to, hvilket kan utarte seg i helt andre resultater av styringsarbeidet, selv om de i utgangspunktet er basert på den samme tankegangen. ISO 31000 er designet som en standard som skal kunne anvendes av alle organisasjoner, både private og offentlige. Den gjelder også alle typer risikoeksponering.

Rammeverket – mer presist *bedriftens* rammeverk - er helt sentralt i ISO 31000. Etter at det første utkastet til et unikt rammeverk er formet, skal det utprøves og overvåkes. Dersom det oppleves at dette er mangelfullt, misvisende eller ubalansert, skal det justeres og forbedres for å oppnå en bedre integrering. Slike avvik kan for eksempel være snevert syn på hvilke risikofaktorer bedriften opererer i, eller at rammeverket ikke når frem til alle ledd i bedriften. Tanken bak ISO 31000 er at gjennom et velimplementert rammeverk for risikostyring, vil bedriften oppleve en så helhetlig integrering at arbeidet med risiko vil skje mye mer naturlig og målrettet. Satt på spissen, kan en kalle COSO et reaktivt rammeverk, og ISO 31000 et proaktivt rammeverksarbeid, men en slik påstand er kontroversiell.



Figur 2.2.2.1 – ISO 31000 overordnet plan

ISO 31000 kan grovt deles inn i tre deler. Disse er *prinsipper*, *rammeverk* og *prosess*, og er ikke i seg selv en illustrasjon på en overordnet implementeringsprosess, men en oversiktlig inndeling for å gi forståelse. Like fullt vil det være naturlig å beskrive disse i den nevnte rekkefølgen. *Prinsippene*, slik det kommer frem i ISO 31000, omhandler bedriftens forhold til risikostyring. Det er elleve prinsipper som understreker betydningen av "helhetlig" når det brukes i sikringsøyemed. Disse prinsippene er retningslinjer, idealiseringer og i noen tilfeller nødvendigheter for at risikostyringen skal skje på et godt grunnlag. Prinsippene er som følger: risikostyring skal skape og beskytte verdier; være en integrert del av alle prosesser; være en del av beslutningstaking; brukes til å håndtere tvil; være strukturert og systematisk; basert på riktig informasjon; tilpasset nærmiljøet; håndtere menneskelige og kulturelle forhold; være synlig, inkluderende og relevant; være dynamisk, responderende og gjentakende; bistå til kontinuerlig forbedring. Det er med andre ord mye å ta hensyn til, og et velutviklet rammeverk skal kunne innfri disse prinsippenes krav. Dersom det ikke gjør det, vil det være grunn nok i seg selv til å videreutvikle rammeverket.

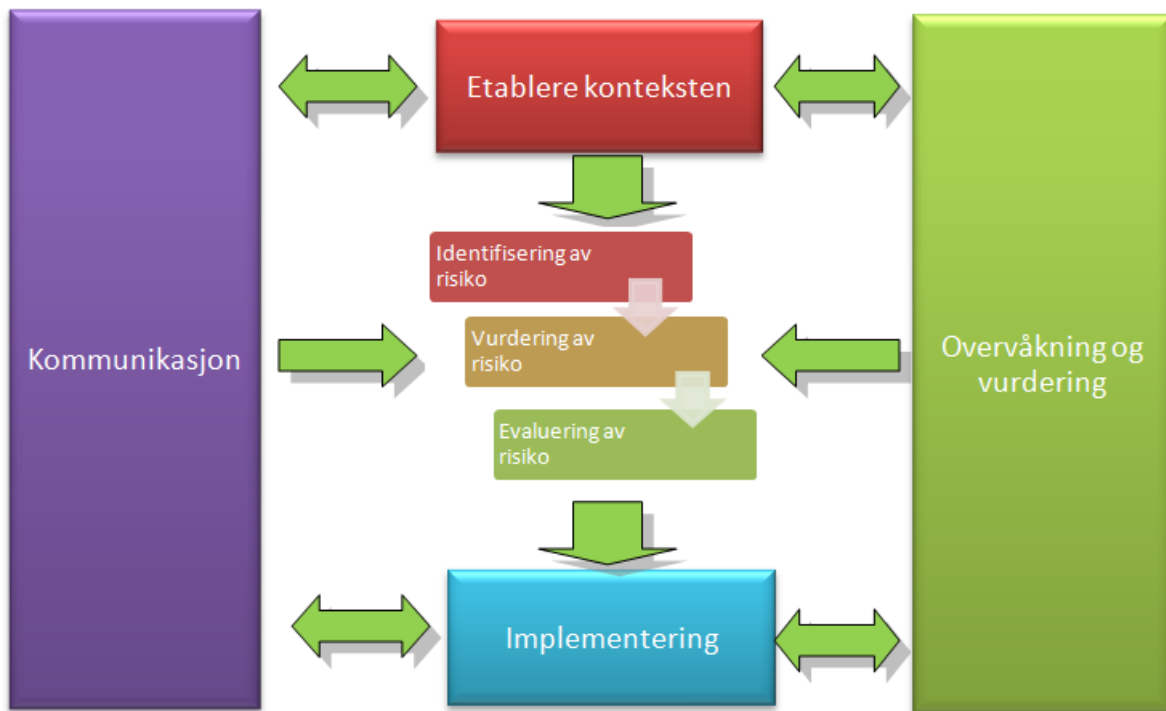


Figur 2.2.2.2 – ISO 31000 Proses for implementering av rammeverk

*Rammeverket*, slik det fremkommer i ISO 31000 er ikke et rammeverk i samme forstand som i for eksempel COSO. Med rammeverk menes det her arbeidet med å utvikle et rammeverk. I begynnelsen av risikostyringsarbeidet må en gjøre et bevisst valg og forplikte seg til risikostyringen. Deretter må en forsøke å skape et rammeverk for å kunne gjennomføre dette. Dette rammeverket kan ta utgangspunkt i standardiserte rammeverk, men det må være tilpasset bedriften. I utgangspunktet vil et godt rammeverk bety at en kan gjøre prinsippene gjeldende for bedriftens styringsarbeid. En må ikke glemme at prinsippene handler om risikostyringen som vesen, mens rammeverket til forskjell er en mer konkretisert representering av hvordan denne styringen skal bli implementert. Vi ser at ISO 31000 fungerer som et rammeverk for implementering av rammeverk. Etter designet av rammeverket er ferdig, må en sette det til livs. Det må skje en praktisk implementering, og er en omfattende prosess. Etter dette må en overvåke systemet. Dersom det oppstår avvik fra



prinsippene, eller at det på generelt grunnlag blir vurdert til at rammeverket er mangelfullt, må en revidere rammeverket. Tanken er at all svikt kan repareres av et revidert rammeverk. På detaljnivå vil dette implisere at rammeverket i sin helhet kan bli tilsvarende omstendelig, og en forkaste tanken om at alle rammeverk skal være enkle visuelle fremstillinger av en tankegang. Et rammeverk i denne forstanden skal være altomfattende, og være oppslagsverket for alt som angår risiko i den aktuelle bedriften.



Figur 2.2.2.3 – ISO 31000 Prosess for styring av risiko

Proessen i ISO 31000 er sammenlignbar med COSOs åtte komponenter. Det handler om rekkefølgen av oppgaver knyttet til styringsarbeidet. Oppgavene i prosessen viser til en kontinuerlig og helhetlig rekkefølge. Det er i hovedsak fem slike oppgaver. Den første er at en skal *kommunisere med stakeholderne til selskapet*. Alle interessenter til selskapet vil i større eller mindre grad kunne påvirkes av bedriftens risikostyring, og det er viktig å konferere ut et budskap om holdning og planer, samt å motta disse interessentenes synspunkter. Dårlig kommunikasjon er ikke heldig og kan skape unødvendig friksjon mellom partene, og dette kan utgjøre en risiko i seg selv. Et eksempel på en slik interessent kan være en bank. Risikostyringsarbeidet kan være med på å forme hvilke låneavtaler bedriften får av denne

banken, og det er en trygghet for banken å vite om slike forhold. Dette skaper tillitt. ISO anbefaler at det engasjeres et eget konsultasjonsteam for å utføre denne oppgaven.

Den neste oppgaven er å *etablere en unik risikostyringskontekst*. Dette er en sammensatt oppgave som består av å identifisere og etablere risikostyringsparametre – altså forhold som påvirker risikostyringen. Videre må en avdekke interne og eksterne forhold som kan påvirke evne til å styre risiko og påvirkning på måloppnåelse. Dette kan for eksempel være å få en god forståelse for bedriftens kultur, struktur, med mer. I neste rekke må en konkretisere en rekke forhold. Deriblant må en avklare hvordan de ulike aktivitetene eller forholdene er. Dette kan for eksempel være å beskrive målsettinger, tilgjengelige ressurser og ansvar og rollefordeling. Til slutt må bedriften vurdere hvilken risikoappetitt de vil styres etter. Dette kan formuleres som et tak av hva som er akseptabelt med hensyn til organisasjonens funksjon og virkeområde, interessentenes syn, konsekvenser, sannsynlighet og nivå av risiko, samt vurdere utfallet av flere sammenfallende risikomomenter (det vil si å ikke bare tenke på hver risikofaktor individuelt).

Neste oppgave er *identifisering, vurdering og evaluering* av risikofaktorer. Dette er ikke til stor forskjell fra COSOs komponenter for identifisering av risikofaktorer og risikovurdering og -håndtering. Det kommer frem at en må finne et eget, passende verktøy for å identifisere risiko. De identifiserte risikofaktorene oppstilles i en oversiktlig database. I vurderingsfasen skal en i tillegg til å vurdere konsekvens og sannsynlighet, også gjøre en egenvurdering på hvor pålitelig denne vurderingen er. Denne vurderingen må kommuniseres ut, og brukes til å gi en forståelse over hvilke typer risiko bedriften står ovenfor. Det må også gjøres en overliggende og enkeltvis vurdering om den faktiske risikoeksponeringen, slik den er vurdert til, er innenfor den formulerte risikoappetitten til bedriften.

*Implementering av risikoplanen* tar utgangspunkt i arbeidet ovenfor. Til sammenligning med COSO, er dette risikohåndteringen. Det kommer frem at en skal utforske, velge og forberede mulige tiltak for hvert enkelt risikomoment. Dette skal sammenfattes i en helhetlig styringsplan. Når denne planen settes til liv, må en *overvåke og kontrollere* prosessen. En skal lage en oversikt over hvordan systemet fungerer, og til slutt rapportere om dette til styret. På

dette tidspunktet vil det være høyst relevant å vurdere om rammeverket for risikostyring er passende. Dersom det er et forbedringspotensial må en bruke lærdommen fra denne første gjennomgangen av prosessen, og optimere rammeverket deretter. Som en helhet er rammeverksprosessen og risikoprosessen sirkulær og kontinuerlig.

Forskjellene fra COSO er med andre ord ikke svært store, men det finnes noen prinsipielle forskjeller som endrer måten en tenker og opererer på. På denne måten fremmes det en mer gjennomgående integrasjon av risikostyringsarbeid internt og eksternt i bedriften.

Rammeverkets betydning illustrerer også en hovedforskjell mellom COSO og ISO 31000, da fokuset i COSO ligger i det eksisterende rammeverket – og anbefaler i praksis en virksomhet til å adaptere inn i den matrisen. ISO 31000 tar sikte på at risikostyringen skal tilpasses den øvrige virksomheten – men at denne også må rette seg etter ramifikasjonene av en implementering. Av den grunn er den mer anvendelig for alle typer organisasjoner, uavhengig av type risikoeksponering. Betydningen av ISO 31000 er forankret i dens utstrekning og popularitet.

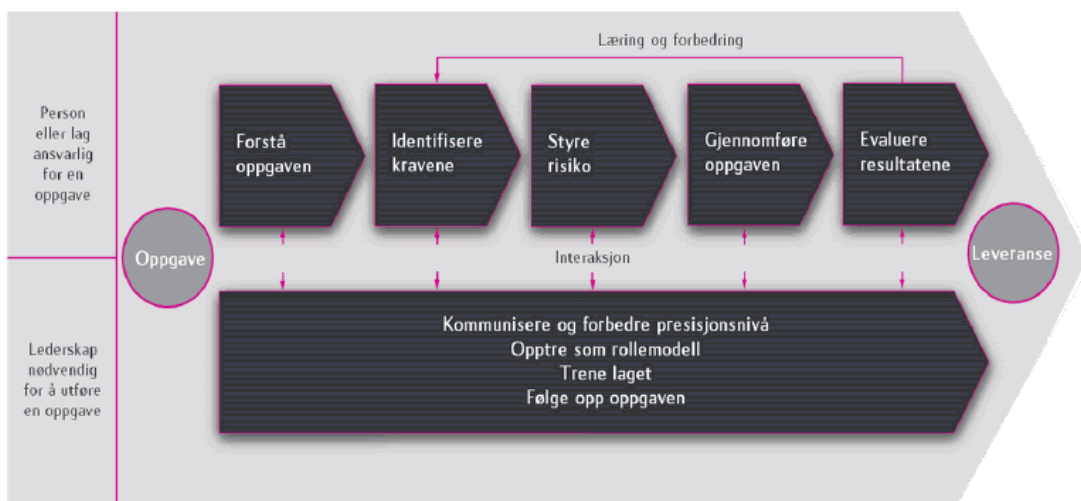
### 2.2.3 Compliance and Leadership

---

Kilden for denne teorien er hovedsakelig fra et intervju med Paul-Halle Pedersen, Head of Technical Research Support, Statoil ASA, som jobber daglig med modellen, jfr. 3.4 og vedlegg 2.

Compliance and Leadership, eller etterlevelsesh- og lederskapsmodellen, er en modell for hvordan en skal planlegge, gjennomføre og evaluere oppgaver som enkeltperson og som lag. Den har blitt en standard for medlemsbedrifter i Norsk Olje og Gass grunnet sin observerte effekt mot risikoeksponering. Disse bedriftene har blitt enige om å bruke denne modellen som felles risikostyringsverktøy. Det er anslått at rundt 100 000 norske ansatte bruker denne modellen aktivt. Modellen er i prinsippet todelt, og består av prosessene for etterlevelse og lederskap separert. Det hele er forankret i hver enkelte oppgave, og derfor skal modellen anvendes for alle oppgaver som skal utføres av både enkeltpersoner og lag innenfor bedriften. Todelingen knyttes sammen ved hjelp av kontinuerlig interaksjon mellom disse instansene. Dette rammeverket er utviklet med utgangspunkt i å maksimere sikkerhet og redusere operasjonell risiko i selskaper som har en stor eksponering mot slik risiko grunnet

naturen av deres virke. Kompleksiteten rundt bedrifter i olje- og gassnæringen kan være omfattende. I følge Alexander (2003) er eksempelvis bedrifter med høy grad av bruk av teknologi mer utsatt for operasjonell risiko, og da blir det desto viktigere å ha et godt system for å minimere slik eksponering. Vi har valgt å gjennomgå denne modellen i oppgaven vår fordi vi tror alle bedrifter med vesentlig operasjonell risikoeksponering har nytte av å implementere et slikt, eller lignende system. I figur 2.2.3 kan vi se modellen. Denne skal i prinsippet alle ansatte i Statoil og andre bedrifter i Norsk Olje og Gass ha et forhold til.



Figur 2.2.3 – Modellen for Compliance and Leadership

I prosessen for etterlevelse av oppgave er fokus på personen eller teamet som er ansvarlige for å gjennomføre oppgaven. Oppgaven ender med en leveranse, som er et uttrykk for fullførelse av oppgaven. Hva som kan inngå i en oppgave er i prinsippet ikke begrenset, og alle gjøremål skal regnes som en oppgave. I denne prosessen inngår det fem ulike komponenter. Den første komponenten omhandler forståelse av oppgaven, samt identifisering av risikofaktorer innen denne oppgaven. Her er det helt avgjørende at alle på laget snakker samme språk, i den forstand at alle har en god forståelse av hva oppgaven dreier seg om. Denne felles forståelsen må ligge til grunne for at alle skal handle etter samme mønster, eller "dra tauet i samme retning". I en teknisk forstand kan en ikke gå tilbake til denne delen av etterlevelsprosessen. En må forstå oppgaven for å identifisere riktig risikofaktorer, og når utførelsen av oppgaven er igangsatt kan en ikke endre på forståelsen. Det er i tillegg viktig å få en forståelse av sammenhengen mellom oppgaven og risikobildet

rundt dette. I en praktisk forstand må derfor risikofaktorene identifiseres og kommuniseres innad i teamet, i tillegg til ledelsen.

Neste komponent omhandler å identifisere kravene som stilles i forbindelse med oppgaven. Dette er fortrinnsvis de kravene som omhandler oppgaven, slik som eventuelle tilleggsopplysninger som kan medfølge. Det kan i tillegg være interne og eksterne lover og regler som må etterleves. Dette kan eksempelvis være norsk lov, eller bedriftens egne retningslinjer å forholde seg til, slik som helse, miljø og sikkerhetskrav. Også her er interaksjonen internt i teamet og utad mot ledelsen sentralt for å sikre en felles forståelse. Her vil selskapets kollektive kunnskap brukes.

Tredje komponent i modellen omhandler å styre risikoen. Her skal en benytte den interne kompetansen i teamet. Alle risikomomentene må håndteres, så styringsplanen må utformes på en helhetlig måte. Her må det anvendes individets og teamets egen kunnskap. I tillegg må det avklares en rollefordeling og hvem som har ansvar for at det blir gjort på en forsvarlig måte. De tre første komponentene i modellen, altså forståelse av oppgaven, identifisering av krav og styring av risiko, kan omtales som en planleggingsfase. I denne delen blir det ikke gjort noe i direkte forbindelse med utførelsen av selve oppgaven, men alt arbeidet som blir gjort er for å sikre at utførelsen blir gjort på best mulig grunnlag og presisjon.

Den fjerde komponenten i modellen er å gjennomføre selve oppgaven. Her må alt som er kommet frem i planleggingsfasen bli anvendt. I mange tilfeller vil det være viktig at denne utførelsen må skje fortløpende etter planleggingsfasen, da lengre tids venting kan medføre uventede risikofaktorer. Det kan likevel oppstå uventede risikofaktorer, så en må alltid føre en løpende risikovurdering idet en gjennomfører oppgaven. En kan regne med at det skjer endringer under gjennomføring, hvilket bør resultere i en stans i utførelsen, hvor en må gjøre en fortløpende vurdering og planlegging av videre styring.

Den siste komponenten i oppgavearbeidet i modellen handler om evaluering og vurdering av leveransen og prosessen som en helhet. Da skal en gradvis gå gjennom de ulike fasene, og vurdere en rekke forhold. Blant disse forholdene, kan det være greit å spørre seg om

hvorvidt samarbeidet innenfor teamet har vært godt, og om deres samarbeid med andre parter, slik som ledelsen eller oppdragsgiveren, er tilstrekkelig. De bør komme frem til hvilken felles forståelse de fikk innad i teamet angående oppgaven og kravene som ble stilt. I tillegg bør de vurdere grad av implementering av Compliance and Leadership-modellen i deres arbeid. De må ta ut lærdom og evaluere eventuelle gap, og foreslå forbedringer. På denne måten kan de bidra til å gi større uttelling ved senere anledninger. Her fremkommer det også at det er viktig å kommunisere dette videre i organisasjonen, i tilfelle denne lærdommen kan være nyttig i den øvrige virksomhetens oppgaver. Kanskje finnes det noen krav eller retningslinjer som kan virke begrensende eller misvisende for utførelsen av enkelte oppgaver, og en revidering bør da ta plass.

I modellen er det to hovedsakelige dimensjoner, én for etterlevelse og én for ledelse. Etterlevelsedimensjonen omhandler planlegging og utførelse av den enkelte oppgaven, som beskrevet ovenfor. Parallelt med dette går ledelseskomponenten som en helhetlig prosess fra oppgavepresentasjon til leveranse. Det overbærende stikkordet for god ledelse er kontinuerlig interaksjon med teamet. I denne interaksjonen har ledelsen noen oppgaver de må gjøre for å bidra til kvaliteten av styringen. Slik det fremkommer i modellen, er det særlig fire slike oppgaver de må gjennomføre. Den første handler om å kommunisere og forbedre presisjonsnivået. Med dette menes det at det må gis klare retningslinjer på hvordan kvaliteten i arbeidet skal være. Dersom leveransen ikke har rom for feil, må dette videreformidles slik at det blir forstått av teamet som skal utføre oppgaven. Dessuten har de en videre, kontinuerlig oppgave i å supplere teamet med hjelp slik at presisjonen av leveransen blir forbedret dersom det er rom for dette. Ledelsen kan også bidra positivt ved å opptre som rollemodeller. Med tanke på selve modellen kan det være fordelaktig å vise at også ledelsen benytter seg av denne, og viser at også lederen er i en team/etterlevelsensrolle i enkelte oppgaver. I tillegg, må ledelsen sørge for å trene opp teamet til å forstå modellen på en tilstrekkelig måte. Denne modellen skal være gjeldende for hele bedriften, og alle som utfører oppgaver skal benytte den. Dersom ikke alle har fått tilstrekkelig opplæring i hvordan modellen fungerer, vil det være urimelig å kreve at den blir gjennomført på en god måte. Til slutt må også ledelsen ha et fokus på selve oppgaven det gjelder også, og alltid stille seg tilgjengelig for å bidra til denne.

For å oppsummere er Compliance and Leadership-modellen en universell modell som kan brukes i alle oppgaver, i alle virksomheter, og er implisitt et svært nyttig verktøy for å redusere spesielt operasjonell risiko. Selv om det kommer frem at alle oppgaver skal utføres i henhold til modellens retningslinjer og fasestruktur, kan det selvsagt settes spørsmålstegn ved detaljnivået i oppgaven. Det gjelder fortrinnsvis oppgaver av en såpass størrelse og gravitet at det faktisk kan forekomme risiko for svekket etterlevelse. Det kan derfor være vanskelig for den enkelte å avgjøre hvorvidt det er relevant å dra inn modellen i ulike oppgaver. Her løser modellen seg selv ved at ledelsesaspektet innebærer en gjennomgående interaksjon med teamet – den enkelte kan bare spørre lederen om oppgaven er relevant nok.

*"[Compliance and Leadership er et] Handlingsmønster som skal sitte i ryggmargen".*

- Paul-Halle Pedersen, Head of Technical Research Support, Statoil ASA, 2013.

### 2.3 Value-at-Risk

---

Value-at-Risk er en rekke ulike metoder av beregninger som tar sikte på å kalkulere tapet som kan oppstå i forbindelse med en portefølje av fortrinnsvis finansielle objekter (Alexander, 2003). Tanken bak dette er å se på det potensielle utfallet av det ugunstige ytterpunktet av fordelingen av avkastningsutvikling. For å gjøre dette trenger en å ha en detaljert oversikt over spotpriser for det gitte aktivum. Etter å ha beregnet gjennomsnitt/median og standardavvik for porteføljen, kan en avgjøre det potensielle tapet ved ulike intervaller av fordelingen. Normalt for bransjen er å bruke henholdsvis 5 % og 1 % konfidensnivå. Det vil si at en eksempelvis med 95 % sikkerhet kan si at det maksimale tapet vil bli en gitt verdi, ofte uttrykt både i prosent og valuta. Det er viktig å merke seg at det er flere ulike tolkninger. Konfidensnivåene som blir brukt er ikke begrenset til disse to. Samtidig skal en også bestemme en tidshorisont for analysen. 1-dags-analyse vil fortelle om det potensielle tapet i prosent og valuta per dag, mens en 10-dagers-analyse vil vise hva dette taper kan bli over 10 dager. Blant de ulike beregningsmetodene er normal lineær VaR og historisk VaR de enkleste og mest grunnleggende. I tillegg er også varians-kovarians-metoden og Monte Carlo-simulering utbredt, men disse avgrenser vi fra vår oppgave.

Hensikten med Value-at-Risk er derfor å avgjøre det potensielle tapet i porteføljen under visse forutsetninger og ved hjelp av ulike beregninger. Et potensielt tap er en risikoeksponering, og er derfor et relevant verktøy i risikosikringsøyemed. Det brukes med fordel til å beskrive risikoutsettelsen i forbindelse med ulike former for markedsrisiko, kredittrisiko og operasjonell risiko (Alexander, 2003). Value-at-Risk-analyser brukes kontinuerlig av banker, som holder en jevn oversikt over ulike porteføljer ved hjelp av denne beregningen (Stulz, 1996).

Det er likevel noen forhåndsregler en ikke må glemme når en beregner VaR. Tapet, slik det kommer frem, er ikke det maksimale tapet i ordets rette forstand. Særlig for historisk VaR er det en usikkerhet knyttet til tillitten en kan stille til fremtidig utvikling. Alle inndata for beregningen er basert på hendelser som faktisk har skjedd. På tross av dette vil en kunne stole mer på en utfyllende empirisk samling av data, fordi denne har bedre statistisk kvalitet. Det vil med andre ord si at kvaliteten i VaR-analysen i prinsippet øker over tid – selv om det alltid vil være en usikkerhet tilknyttet fremtiden (Alexander, 2003).

## 2.4 Oppsummering

---

Teorien vi har gjennomgått i dette kapitlet omhandler grunnleggende risikostyring; ulike former for risikoeksponering; hva et rammeverk er, samt tre ulike rammeverk; ulike kontrakter som brukes i utdeling av fergekonsesjoner og derivatene som brukes til sikring av finansiell risiko. Vi har tatt sikte på å gjengi et utvalg av teori som både forklarer i grove trekk hva risikostyring er, samt teori som representerer det som kommer videre i oppgaven. Teorikapitlet er skrevet for å kunne brukes som et oppslagsverk for forståelse av resultat- og analysekapitlet senere i oppgaven. Det blir brukt en del referering til teorikapitlet, og derfor er også strukturen av dette kapitlet viktig. Vi har derfor forsøkt å skrive det med en oversiktlig inndeling av de ulike relevante elementene.



*Grunnleggende risikostyring* er en løs tolkning av elementer som går igjen i mye av litteraturen rundt risikostyring. Det forklarer noe av den fundamentale tankegangen som ligger under selve risikoprosessen, altså det å identifisere, vurdere, håndtere og kontrollere risiko.

*Kategorier av risiko* er viktig for å forstå at det finnes flere ulike typer risiko. På denne måten kan vi også senere belyse hvilke typer risikoeksponeringer det er snakk om i casebedriften. Kategoriseringen er ikke universalt anerkjent, for det er ikke nådd en konsensus om hvilke risikofaktorer som tilfaller hvilke kategorier i forskningsmiljøet. Derfor har vi laget vår egen tolkning som tar sikte på å skape en oversikt.

*Kontraktstypene* er sentrale for denne casen spesielt, da hoveddelen av Torghattens virksomhet er basert på anbudskontrakter. Det finnes flere ulike kontrakter som blir brukt i markedet for fergekonsesjoner. *Sikringsderivatene* brukes for å redusere særlig markedsrisiko, med tanke på pris på råvarer og verdipapirer, valuta og rente. De brukes aktivt av mange bedrifter som aktivt bruker finansiell risikostyring, og er derfor relevante i oppgaven.

*Rammeverk* er styringsverktøy, og er det som gir retningslinjer eller rutiner for risikostyringsarbeidet. I vår oppgave er det et fokus på rammeverkets rolle i den helhetlige risikostyringen. Det finnes flere ulike rammeverk for risikostyring, men vi har valgt å spesielt gjengi tre fundamentalt ulike, men samtidig anerkjente og svært utbredte rammeverk for risikostyring. Disse er COSO, ISO 31000 og Compliance and Leadership. Det finnes forskjeller og likheter mellom alle disse. Likhetene ligger i at det er empirisk observert at de hjelper bedrifter med å få et mer forsvarlig forhold til risiko. For å se grovt på det, er COSO et rammeverk som har vist seg å være effektivt – og derfor skal bedriftene som bruker dette prøve å omstille seg til å passe med COSOs retningslinjer og systematikk. Til forskjell er ISO 31000 mer fleksibelt, i den forstand at det tar sikte på å skape unike rammeverk for den enkelte bedrift, og er i praksis mer allsidig og helhetlig. Til forskjell fra begge disse to, er Compliance and Leadership svært oppgaveorientert og derfor mye mer detaljstyrt enn de to andre. Denne har vist seg å være svært effektiv for å utføre oppgaver med minimal risiko, men er til gjengjeld ikke helhetlig for alle typer risikoeksponering som de andre to.

## **Kapittel 3 – Metode**

---

### **3.1 Innledning**

---

Metode er en plan/oversikt over hvordan en skal gå frem i forskningsprosessen en skal starte på. Det skal legges en plan for hva en ønsker å finne ut, hvilken måte en skal finne det ut på, hvilke data som skal samles inn, hvordan de skal analyseres, og så videre. Det finnes primært to forskjellige typer metoder i samfunnsvitenskapelig metode: Kvantitativ metode og kvalitativ metode. Den kvantitative metoden tar oftest for seg de harde dataene (tall), og har som regel mange respondenter (for eksempel gjennom spørreskjemaer). Den kvalitative metoden tar for seg de myke dataene (ord), og har som oftest få respondenter (Johannessen, Christoffersen, og Tufte, 2011).

Det er usikkerhet i metodefaget hvorvidt det finnes en objektiv sannhet (Sekaran & Bougie, 2009), men skal en utlede kunnskap fra et fenomen må vi anta at det finnes sannhet. For å gjøre dette, må vi prøve ut om disse antagelsene kan være allmenngyldige. Denne prøvingen tar utgangspunkt i metodelærens ulike fremgangsmåter, og vi vil av den grunn argumentere for hvordan vi har valgt å konfrontere våre egne antagelser ved hjelp av denne læren (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hermeneutikk beskrives som forklaringer eller fortolkninger av et datasett som fremkommer i undersøkelsene (Christoffersen, Johannessen og Tufte, 2011), (Sekaran & Bougie, 2009). Dette er tett knyttet til å skape en mening fra ulike kilder. I denne oppgaven har hermeneutikkens tankesett vært en sentral del i hvordan vi har satt ord på det vi har funnet i undersøkelsene.

Metodekapittelet i denne oppgaven er strukturert etter Johannessens, Christoffersens og Tuftes (2011) fire faser i forskningsprosessen. Disse fire fasene er forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

### **3.2 Forberedelse, forskningsspørsmål og perspektiv**

---

For å ha noe å forske på og finne ut av, må en ha et forskningsspørsmål å jobbe ut fra. Det er forskningsspørsmålet som er en del av rammeverket for det som videre skal skje, som valg

av metode, teorier og forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Etter tenking og diskusjoner kom vi stadig nærmere mot problemstillingen, "I hvilken grad utfører Torghatten Trafikkselskap AS helhetlig risikostyring?".

Forskerens perspektiv kan være med å påvirke utfallet av hva som kommer frem i studien. I første rekke vil det påvirke hva han ønsker å finne ut av, så vel som hva han velger å se etter når han samler inn data. Etter et dybdeintervju kan en sitte igjen med en stor mengde informasjon. Forskerens perspektiv er også med å påvirke hva av denne informasjonen som blir videreformidlet i oppgaven. Å ha en bevissthet til eget perspektiv er derfor fordelaktig, slik at en i det minste kan formidle dette til leseren av studien.

Forskerens fagfelt er en viktig indikator på hvilket perspektiv studien tar utgangspunkt i (Sekaran & Bougie, 2009). Oppgaven faller under studiet "økonomi og ledelse", og ferdypningsfaget "regnskap og økonomistyring". Dette faget er delvis kvantitativt og delvis kvalitativt i natur. I denne oppgaven har vi vektlagt kvalitative metoder, men har også forsøkt å inkorporere kvantitative metoder der dette lot seg gjøre – for eksempel under sikring mot markedsrisiko.

### 3.2.1 Forskningsdesign

---

Forskningsdesignet for oppgaven er en avgrenset casestudie om hovedsakelig Torghatten Trafikkselskap, men med relevante tilleggsopplysninger fra Torghatten ASAs øvrige sjødrift. Slik det fremkommer, skal en i slike studier hente ut data fra forskjellige kilder i et tidsrom, og disse skal kunne klassifiseres som tids- og stedsuavhengige (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Disse kildene må ha en relasjon til casen, enten de er en del av en bedrift, eller en av deres interessenter. Det er også viktig å merke seg at det kan være flere caser i en casestudie. Vi mener at kriteriene og egenskapene knyttet til casestudier er det som ligger nærmest vår, og vi velger av den grunn å følge prinsippene innen denne klassifikasjonen så godt vi kan.

### 3.3 Datainnsamling

---

Vi skiller mellom teoretisk og empiriske data i oppgavekonteksten. Teoretiske data er data som er representert gjennom andre studier, bøker, osv, som vi bruker i teorikapittelet. Empirien er dataen som kommer frem i undersøkelsene i forbindelse med oppgaven.

#### 3.3.1 Metode for innsamling av teori

---

I teorikapittelet har vi forsøkt å finne et bredt spekter av informasjon. Vi har forsøkt å se etter både oppdaterte teorier, så vel som eldre og etablerte kilder for å gi oss et historisk perspektiv. For å belyse fagfeltets utvikling, samt skape en unik forståelse for hva det innebærer å jobbe med risikostyring, har vi sett på det som nødvendig å få et innblikk i både kjernestoffet og periferien av dette. Det meste av teorien er innsamlet ved hjelp av forskningsartikler og bøker. Av andre Internettkilder, dreier det seg for det meste om nyhetsartikler for å belyse saker om casebedriften. Gjennom bekjentskap i næringslivet og personer som til daglig arbeider med risikostyring, har vi fått innblikk i høyst aktuelle modeller og verktøy som blir implementert og brukt i store bedrifter, av alle ansatte. Fra vår veileder, har vi fått tilsendt noen svært aktuelle fagartikler.

Vi antar at publiserte bøker og forskningsartikler har tilstrekkelig kvalitet. Ettersom at det foregår en akademisk diskusjon i hele dette fagfeltet, har det ikke vist seg å være et stort problem å finne frem et nyansert utvalg av litteratur og teori som vi kunne presentere og benytte oss av i oppgaven. Et ankepunkt mot påliteligheten til litteraturen i dette fagfeltet er at det har skjedd en stor utvikling over de siste 40 årene. Det medfører at en del av litteraturen vil fremstå som utdatert, så vi vurderer om den fremdeles er relevant. Av de Internettkildene vi har brukt, har vi også vært kritiske. De fleste av disse er elektroniske utgaver av publiserte forskningsartikler. For å oppsummere, vurderer vi selv litteraturen vi har brukt til å være nyansert og pålitelig. Det har ikke vært en mangel på litteratur.

### 3.3.2 Metode for innsamling av empiriske data

---

Vi trenger empiri for å kunne besvare problemstillingen. Denne forutsetter at vi får innblikk i Torghatten Trafikkselskaps risikosituasjon samt risikostyringsarbeid. Dette burde fortrinnsvis skje gjennom direkte kontakt med casebedriften.

#### 3.3.2.1 Valg av metode

---

Oppgaven vår er et casestudium som handler om helhetlig risikostyring. I seg selv behøver ikke det være avgjørende for hvilke typer data som er hensiktsmessig for oppgaven vår, da en kan vurdere både en eventuell kvantitativ del av risikostyringsarbeidet, eller det overbærende rammeverket som blir naturlig å omtale på en kvalitativ måte. Vårt fokus ligger i det sistnevnte, og av den grunn er fundamentet av vår empiri av en kvalitativ natur. Eventuelle kvantitative data ville kun vært et supplement til kjernen av studiet, som ikke kan unngås å utforme med forklaringer basert på kvalitative data. Vi var avhengig av dyptgående forklaringer rundt Torghattens arbeid med risiko. I så måte, trengte vi en forklaring på hvordan risikostyringssystemet deres er utformet, hvor aktivt det jobbes med, hvilke særskilte risikomomenter de opplever i deres drift, med mer. Det meste av dette ville ikke latt seg presentere på godt vis gjennom en kvantitativ studie. Selv om hele bedriften i utgangspunktet arbeider med risiko, er det ikke nok folk som har en bevisst holdning til selve arbeidet rundt det til å gi gode data gjennom en spørreundersøkelse. På den andre siden, ville sentrale personer i styringsarbeidet kunne gi oss en solid innføring i det vi trengte å vite om selve casebedriften. Kjernen av vårt databehov måtte derfor utvilsomt innsamles ved hjelp av kvalitative innsamlingsmetoder.

#### 3.3.2.2 Utforming av intervjuguide & Strategisk utvalg

---

Intervjuguidene er i sin helhet vedlagt i oppgaven. Det viktigste intervjuet vi skulle holde, identifiserte vi som det med Stein André Olsen, som innehar en sentral stilling i ledelsen av Torghatten ASA. Intervjuguiden er semistrukturert, slik at vi kunne primært anskaffe den informasjonen vi i utgangspunktet var ute etter, men også supplere med informantens egne

innvendinger, og der vi følte at samtalen burde gå. Vi sendte intervjuguiden til informanten i forkant av intervjuet, slik at han kunne få tid til å forberede sine svar.

Intervjuet er delt inn i fire deler, etter hvordan vi så på det som hensiktsmessig etter hva vi forventet av innhold. Den første delen handler om Torghatten Trafikkselskap generelt. Det er en innledende del hvor vi så for oss å skaffe informasjon om rollefordelingen innad i selskapet, eksempelvis hvem som jobber med risikospørsmålet, deres markedssituasjon og andre grunnleggende forhold. Den andre delen handler om det nåværende risikobildet for TTS. Her ønsket vi at informanten skulle belyse de viktigste identifiserbare risikofaktorene TTS har. Innunder dette, valgte vi å bruke den kategoriseringen av risiko vi brukte i teorikapitlet. I den tredje delen, forsøkte vi å skaffe informasjon rundt Torghattens rammeverk og praktiske løsning av risikostyring. Først ville vi finne ut om de anvendte kjente eller standardiserte modeller og rammeverk – eksempelvis COSO – og i neste omgang om vi kunne trekke likheter mellom eventuelle andre eksisterende teorier. Et faremoment ved denne fremgangsmåten var at vi snakket svært dogmatisk ut ifra pensumlitteraturen, og vi fryktet at det tilhørende språket og de formulerte teoriene ikke var universelt nok anvendte i næringslivet. Heldigvis var ikke dette et problem. I den siste delen av intervjuguiden, søkte vi kunnskap om hvorvidt disse systemene fungerte, eller om de eventuelt så noe forbedringspotensial.

Vi hadde ytterligere tre andre intervjuer, hvorav ett var et dybdeintervju. Alle disse ble identifisert som nødvendige intervjuer som et resultat av hva vi ble fortalt av Stein André Olsen. Rolf Einar Hauge er ansatt i samferdselsavdelingen i Nordland fylkeskommune. Han kunne besvare en del spørsmål angående anbud og anbudskontrakter. Odd-Hermann Kristiansen er ansatt i driftsavdelingen i Torghatten Trafikkselskap AS, og kunne besvare på spørsmål angående kvalitetssikringssystemet for styring av operasjonell risiko. Dette intervjuet ble gjort over e-post. Det var kortfattet, men informativt. Paul-Halle Pedersen er ansatt innenfor risikostyring i Statoil, og kunne gi oss ytterligere teoretisk informasjon tilknyttet Compliance and Leadership.

Utvalgsspørsmålet dreier seg om hovedsakelig to størrelser: Hvor mange intervjuer, og hvem som skal intervjues. Antall intervjuer bør i teorien være så mange at en ved det siste intervjuet ikke finner mer informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Utvalgsstørrelsen vår var derfor ikke i teorien optimal. Ut ifra besvarelse vi har fått, har vi ingen grunn til å tro at det uteblir vesentlig data i våre undersøkelser.

### *3.3.2.3 Gjennomføring av intervju*

---

Vi ønsket å holde et personlig intervju. For å gjøre det enklest mulig for informanten, spurte vi om det var mulighet til at vi kunne komme til Brønnøysund for å holde intervjuet i bedriftens lokaler. Personlige intervju er oftest det enkleste, både for informanten og for forskeren, og derfor valgte vi dette fremfor intervjuer gjennom andre kanaler.

### *3.3.2.4 Forskningsetikk*

---

Vi har opplyst informantene i oppgaven om innhold, formål og perspektiv i oppgaven i forkant av intervjuene. I tillegg hadde vi et sett med opplysninger og forespørsler vi var veldig klare på, slik at det ikke skulle oppstå noen misforståelser. Først og fremst spurte vi om tillatelse til å bruke båndopptaker i intervjuet, noe som var i orden. Vi informerte også om informantens rett til å kunne avbryte intervjuet når som helst, uten å begrunne hvorfor. Informanten har også rett til å kunne trekke sine utsagn og opplyse om at vi ikke kunne bruke hele eller deler av intervjuet helt frem til innleveringsdag. Vi spurte om det var ønskelig om at informasjonen som ble gitt skulle være konfidensielt til sensorer, veileder, og oss selv. Dette var ikke i første omgang nødvendig, men senere forespørsler av enkelte data medførte at oppgaven kan inneholde sensitiv forretningsinformasjon, og derfor er oppgaven konfidensiell. Dersom informanten skulle føle et behov for å rette på sin besvarelse, ville han vært velkommen til å foreslå dette for oss, og vi ville justert oppgaven etter beste evne. Vi har også gjort en vurdering om innholdet i studien kan komme enkeltpersoner til skade, ved eksplisitt eller dårlig skjult uthenging, men verken innhold eller emne er såpass graverende at noe sånt ville vært aktuelt. Det er ei heller omtalt personer som ikke er i stand til å svare

for seg selv, som for eksempel barn eller andre personer med svekket evne til kommunikasjon. Oppgaven innfrir forskningsetiske retningslinjer (Hair, et al., 2007).

### *3.3.2.5 Innsamling av avisartikler*

---

For å vurdere avisomtalenes effekt på omdømmet, måtte vi se hvilke artikler som ble skrevet om bedriften. Dette gjorde vi ved å gå gjennom tre aviser i bedriftens virkeområde, Avisa Nordland, Helgeland Arbeiderblad og Brønnøysund Avis. Vi begrenset søket til artikler fra 1.1.2012 til 30.4.2013. Artikkene ble lest og vurdert som enten "positive", "nøytrale" eller "negative" ovenfor casebedriften.

### *3.3.2.6 Value-at-Risk*

---

For å kunne lage en Value-at-Risk-analyse, trenger vi empiriske data. Empirisk informasjon består i hovedsak av de to primære inndataene som kalkulasjonen tar utgangspunkt i. Disse er spotprisene på drivstoffet TTS bruker, samt deres årlige innkjøpsvolum. Vi fikk spotprisene (grunnpris, hvilket ekskluderer frakt- og avgiftskostnader) fra dag til dag fra januar 2007 til desember 2012 utlevert fra Torghatten Trafikkselskaps drivstoffleverandør, BunkerOil AS. Denne oversikten inneholdt 1458 observasjoner. TTS bisto med den andre opplysningen, årlig innkjøpsvolum, hvilket var på 5 150 000 liter. I tillegg får vi opplyst at innkjøpsvolumet fordeler seg jevnt utover året.

Noen viktige momenter må nevnes i forhold til fremgangsmåten for beregning av VaR. Først og fremst bruker vi programvaren Microsoft Excel, som forenkler håndteringen av store mengder data, slik som mengden observasjoner (1458). Spotprisene er oppgitt i dollar per metrisk tonn og øre per liter, samt en dagskurs for gjeldende dag. Det går 0,845 liter drivstoff i 1 kilo drivstoff. Vi ønsker ikke å studere VaR under påvirkning av valutakursen, så vi velger å gjøre alle beregninger basert på dollar per metrisk tonn. Dette innebærer at vi må omgjøre innkjøpsvolumet fra liter til tonn, som altså blir 6094,67 tonn. Fordelt over ett år med en forutsetning på 365 dager, vil daglig innkjøpsvolum være 16,7 tonn drivstoff. På



spotprisoversikten lager vi i tillegg en kolonne for avkastning, som viser til utviklingen fra dag til dag. Dette danner grunnlaget for gjennomsnittet og standardavviket i fordelingen.

Normal lineær VaR i prosent beregnes ved å bruke Excel-formelen NORMINV med utgangspunkt i gjennomsnittet og standardavviket. For å finne tallet i dollar, bruker vi det oppgitte daglige innkjøpet av drivstoff - 16,7 tonn – og multipliserer dette med prosentsatsen og den gjeldende spotprisen. Vi bruker den siste oppgitte spotprisen som utgangspunkt for beregningene, og forutsetter at det ikke har blitt store endringer på de månedene som har gått siden dette tidspunktet.

Historical VaR beregnes til forskjell ved å bruke en persentil av de ulike avkastningene, sortert etter størrelse. Denne persentilen vil i 5 % - beregninger være den femte persentilen, og omfatter altså alle avkastninger som er blant de 5 % laveste. Dette er for å illustrere hva en med 95 % sikkerhet kan tape, med utgangspunkt i et passende utvalg av dårlige avkastninger – de fem prosent laveste.

### 3.4 Dataanalyse

---

Vårt fokus i intervjuguiden til Stein André Olsen ble forholdsvis helhetlig. Under selve intervjuet, fikk vi umiddelbar kunnskap om hva de viktige emnene innen deres risikostyring var – samt hva som ville vært mest relevant for vår problemstilling. Underveis i intervjuet utartet derfor samtalen seg inn i detalj på de viktigste emnene i deres risikostyringsarbeid. Informasjonen som kom frem i dybdeintervjuet med Stein André Olsen var svært givende. Vi har transkribert det i sin helhet. Dette viste seg å være svært nyttig, da vi oppdaget at det var store mengder informasjon vi ikke oppfattet under intervjuet, men som kom frem tydelig da vi hørte båndopptaket. I tillegg har vi brukt teknikker for å belyse de kjernemomentene vi ville videreformidle. Fremgangsmåten vi brukte for å gjøre dette, var å identifisere ulike emner og kode dem inn i passende noder, slik at informasjonen er lett tilgjengelig. Vi har også opparbeidet en god oversikt over innholdet i intervjuet, slik at ingenting av den ukodete informasjonen blir glemt som et resultat av nodeavlesning. Intervjuet med Rolf

Einar Hauge var av ulike grunner ikke mulig å ta opp på bånd. I stedet for et helhetlig transkribert intervju, har vi laget en kortfattet oversikt over emnene som ble diskutert og poengene som kom frem. Denne ligger vedlagt til oppgaven. Intervjuet med Odd-Hermann Kristiansen er som nevnt over e-post. Denne e-posten ligger vedlagt. Intervjuet med Paul-Halle Pedersen lot seg heller ikke bli tatt opp på bånd, men her har vi også laget en oversikt over emner og poenger.

### 3.4.1 Evaluering

---

Det kan være vanskelig å skille mellom en god og en dårlig kvalitativ studie. Det er en dårlig egenskap med retningen at det er vanskelig å evaluere kvaliteten. Denne tvilen er likevel en nødvendighet, for i mange samfunnsvitenskapelige studier er den kvalitative metoden fullstendig nødvendig for å lykkes. For å sikre mot dårlig forskning, finnes det i metodelæren fire spesielle kvalitetskriterier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi har tenkt til å gjennomgå disse, samt fortelle hvorvidt vi selv mener at de gjelder for vår egen oppgave.

#### 3.4.1.1 Pålitelighet

---

Pålitelighet, eller reliabilitet, er et kvalitetsmål på dataene i studiet. Ved å rette kritikk mot deler av undersøkelsen, kan vi teste om hvorvidt vi vurderer studiet til å være pålitelig. Det var to momenter vi bet oss merke i ved våre undersøkelser. Først og fremst, har vi forsøkt å skaffe informasjon fra flere sider av saker hvor det er flere parter involvert. Blant annet gjelder dette ved anbudskontrakter, der det er en klar forhandlingssituasjon mellom anbudsgiver og anbudstakeren. Her er det viktig å skildre eventuelle forskjeller i synspunkter og presentering av fakta. Vi merker at de tydelig representerer to ulike sett med interesser, men de snakker samme språk og faktaene de opererer i, samt presenterer, er de samme. Det neste momentet som skaper tillit til undersøkelsen, er at vi ikke klarer å se noen grunn til at Torghatten Trafikkselskap eller deres representanter skulle ha noen grunn til å være uærlig. I tillegg fikk vi av Torghatten Trafikkselskap et tips om å oppsøke Nordland fylkeskommune for å få mer informasjon om anbudskontraktene, og derfor få et nyansert innblikk.

### *3.4.1.2 Validitet*

---

Validitet, eller gyldighet, av data beskriver hvorvidt dataen er representativ for det generelle fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Enkelte forhold kan begrense gyldigheten til en undersøkelse, for eksempel at en av informantene ikke innehar noen reell informasjon om emnet. Slike typer friksjon kan forverre gyldigheten, og i den forbindelse kan en anta at flere intervjuer vil bidra til å øke en undersøkelses gyldighet. I vårt tilfelle har vi ikke hatt flere intervjuer fra samme sted, hvilket kan indikere at gyldigheten av undersøkelsen er svekket. Etter metodelæren burde vi ideelt sett kanskje hatt et sted mellom åtte og ti intervjuer, men dette lot seg ikke gjøre. Vi hadde i stedet fokus på solide dybdeintervjuer.

### *3.4.1.3 Overførbarhet*

---

Begrepet overførbarhet er knyttet til validitet. Det er et kvalitetsmål som innfris dersom forskningen er mulig å overføre til et eksternt fenomen, altså at det er gjeldende for flere lignende fenomener. Dette kan gjelde deler eller hele studiet. I samfunnsvitenskapelige studier, kan en slutte begreper og teorier ut ifra en undersøkelse, og dersom noen av disse kan være gjeldene for andre fenomener, vil det være delvis overførbarhet, og vil gi forskningen en høyere kvalitet enn om det bare gjaldt det ene fenomenet. I casestudier er det også mulig å ha overførbarhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vår casestudie, ser vi spesielt på den praktiske implementeringen av risikostyring i Torghatten Trafikkselskap – og det meste av det vi slutter ut ifra dette vil fortrinnsvis kun gjelde denne bedriften. Det er likevel mulig å videreføre enkelte av konklusjonene til andre fenomener.

### *3.4.1.4 Objektivitet*

---

Subjektivisme og personlige holdninger kan forringe kvaliteten i en forskning. Det er viktig å bekrefte at det som kommer frem i studiet er hentet frem fra undersøkelser, fremfor at det er

sluttet fra forskerens opprinnelige antagelse. Forskeren må klare å skille mellom det han tror og det som er, og i etterkant av konklusjonen bør forskeren sikre seg ytterligere at det han har kommet frem til stemmer. Dette kan for eksempel gjøres ved å konferere i annen litteratur om emnet for å se om andre forskere har kommet frem til noe av det samme. I tillegg til dette, bør forskeren lage en oversikt over beslutninger som blir gjort i løpet av studiet. Her må det komme frem alle forhold som kan bidra til å forringe objektiviteten, slik som personlige oppfatninger eller fordommer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I vår studie, har vi forsøkt å klargjøre forskningsprosessen gjennom dette metodekapittelet, samt begrunne fagstoff i de enkelte underkapitlene øvrig i oppgaven. Vår inngående uvitenhet angående både risikostyring som emne og Torghatten som bedrift har ikke nødvendigvis vært negativt, særlig med tanke på at vi gikk inn i studien med blanke ark, få antagelser og ingen fordommer.

### 3.5 Rapportering

---

Denne oppgaven presenteres gjennom en skriftlig rapportering, det vil si dette dokumentet. Dette er vanlig for studier av en slik art (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

## **Kapittel 4 – Resultat**

---

### **4.1 Innledning**

---

I resultatkapittelet presenterer vi den viktigste informasjonen som er kommet frem i våre undersøkelser, slik vi vurderer dens nytte i forhold til vår problemstilling. Kildene som brukes her er i all hovedsak de ulike dybdeintervjuene vi har gjennomført, det vil si med Torghatten Trafikkselskap AS og Nordland fylkeskommune. Det er et bredt tema, og i så måte fremkom det også et bredt spekter av data. Innledningsvis, vil vi fortelle litt om casebedriften Torghatten Trafikkselskap AS, samt andre relevante virksomheter innenfor Torghatten-konsernet. Deretter vil vi fortelle litt om risikobildet TTS opplever, derunder hvilke risikofaktorer som er viktigst, hvordan de eventuelt sikrer seg mot ulike typer risiko, samt andre vesentlige forhold som TTS må ta stilling til. I den tredje delen, vil vi gå gjennom det rammeverket som brukes for å minimere operasjonell risiko.

### **4.2 Om Torghatten Trafikkselskap AS**

---

**Kilde: Intervju med Stein André Olsen, Finans- og Innkjøpssjef, Torghatten ASA.**

Torghatten ASA er et konsern med totalt cirka 3000 ansatte fordelt på sine ulike datterselskap. Disse datterselskapene er utstrakt over hele landet, men hovedfokuset ligger i Nord-Norge. Selskapets hovedkvarter ligger i Brønnøysund. De er sterkt forankret i nærmiljøet i Brønnøysund og Helgelandskysten. Historisk sett, stammer også deres drift fra dette området, og ferge drift har vært en kjerneaktivitet for Torghatten Trafikkselskap så lenge det har eksistert.

Torghatten Trafikkselskap AS er et aksjeselskap som inngår i konsernet Torghatten ASA. Før enkelte sammenslåinger og strukturendringer på 90- og 00-tallet, var Torghatten Trafikkselskap, den gang ASA, å anse som det primære selskapet. Dagens Torghatten Trafikkselskaps virksomhet er nå hovedsakelig begrenset til sine røtter i ferge drift langs Helgelandskysten. Deres kontor ligger ved konsernets hovedkontor i Brønnøysund. Selskapet består i dag av 115 ansatte, og leverte i regnskapsåret 2011 et driftsresultat på 18 561 000 kr, resultat før skatt på 14 157 000 kr, og dette fra en driftsinntekt på 175 969 000 kr. I

dette året opplevde de en nedgang i resultat fra 2010, tross en økning i driftsinntekt. De kan vise til en positiv resultatsmessig utvikling over de siste årene.

Daglig leder for selskapet var til hans bortgang i slutten av april 2013 Haavard Strømmen, mens styret ledes av Brynjar Forbergskog. Hele Torghatten-konsernet har en veldig bevisst holdning til risiko og rollefordelinger og organisasjonsstruktur i forbindelse med dette. Alle datterselskapene har en fortrinnsvis stor grad av selvstendighet. Eksempelvis har alle datterselskapene egne daglige ledere. Dette er fordi en daglig leder er mer ansvarliggjort for hvordan selskapet gjør det enn en eventuell avdelingsleder ville gjort. Samtidig får den daglige lederen et større eierskap til datterselskapet. Torghatten ASA vurderer selv strukturen av deres konsern til å være svært effektiv og velfungerende, og de har ingen nærliggende planer som å slå sammen konsernet til ett selskap. Organisasjonen som en helhet er svært omfattende, men inndelingen i ulike datterselskap bidrar til at hele Torghatten ASA ikke fullt ut benytter muligheten til å skape et sterkere merkenavn. I stedet for å bygge ett stort Torghatten-navn, har de valgt å beholde flere ulike navn på de forskjellige selskapene. Dette kommer av at noen av dem er kjøpt opp og det gamle navnet ble beholdt på grunn av sin merkeverdi, for eksempel TrønderBilene eller BastøFosen. Konsernets revisor er per i dag Ernst & Young.

*“Torghatten ASA skal være et selvstendig og ledende selskap i norsk kollektivtrafikk. Selskapet skal forbindes med god sikkerhet, effektivitet og miljøbevissthet. Vi skal være rett valg for trafikantene, ansatte og eiere.”*

- Torghatten.no, 2010

Ovenfor er Torghatten-konsernets forretningsidé. Selskapets selvstendighet kan vise til deres retningslinjer i forhold til eierne, hvor det er en bevisst holdning at en ikke skal etterspørre en aksjeemisjon fra eiersiden. De ønsker å beholde eierne sine, og slik situasjonen er i dag, innebærer dette at de har en lokal forankring i næringslivet i Nordland. Dette er også noe av holdningen i forbindelse med at allmennaksjeselskapet ikke har søkt om børsnotering, og derfor ikke inngår i Oslo Børs. “God sikkerhet”, slik det fremkommer i forretningsideen, kan

overdras til risikospørsmålet, og senere ser vi at dette er en viktig del av deres kvalitetskontroll mot operasjonell risiko.

Torghatten Trafikkselskap bruker Gasoil 0.1 % Sulphur (Svovel) fergediesel i sine ferger. Denne leveres av det norske selskapet BunkerOil. I Torghatten-konsernets sjøfartssegment, har vi følgende oversikt over fartøy:

**Tabell 4.2.1 Oversikt over fartøy i Torghatten ASA**

Selskap (Eierandel)	Ferger	Hurtigbåter
Torghatten Trafikkselskap (100 %)	7	3
Torghatten Nord (100 %)	36	14
FosenNamsos (66 %)	12	8
BastøFosen (100 %)	3	0
Kystekspresen (51 %)	0	3

### 4.3 Risikobildet

I denne delen gjør vi rede for risikobildet Torghatten Trafikkselskap AS selv opplever og forteller om i undersøkelsene. For å forstå hvordan deres arbeid med risiko utføres, er det viktig å vite hva som ligger til grunn for de avgjørelsene de tar. Dette gjør vi ved å fortelle litt om situasjonen bedriften befinner seg i, særlig med tanke på konkurranse og kunder (oppdragsgiver). Etter dette, gjennomgår vi de viktigste identifiserbare risikofaktorene. Disse blir grovt inndelt i markedsrisiko, operasjonell risiko og øvrige risikofaktorer.

#### 4.3.1 Konkurransesituasjonen

**Kilde: Stein André Olsen**

I dagens marked i bransjen for bedrifter som drifter ferger, er det oppdrag på anbudsform som er dominerende for å igangsette ulike engasjementer. Oppdragsgiveren er den som utlyser anbudet. Dette er vanligvis fylkeskommunen eller Statens Vegvesen, men det er ikke forbeholdt kun disse. I de fleste tilfeller, om ikke alle, er det snakk om at anbudsgiveren representerer det offentlige på ulike plan. På den andre siden innehar TTS konkurranse fra

de andre bedriftene i bransjen. I undersøkelsen identifiseres Boreal Transport Norge AS og Fjord1 AS som de største konkurrentene når det gjelder ferge drift. Fjord1 er den største i bransjen målt i antall passasjerer. Torghatten ASA som konsern har opplevd størst vekst i omsetning de siste årene, i tillegg til at de eier flest fartøy. Olsen antar at Fjord1 kommer til å tape penger i år, mens Boreal vil tjene litt. For å illustrere svært grovt hvordan tilhørigheten til de ulike selskapene er, kan en sette Fjord1 som hovedaktør på Vestlandskysten, Torghatten på Nordlandskysten og Boreal i de nordligste områdene. Alle har likevel mindre stikk inn i de andres hovedområder.

#### 4.3.2 Anbud og kontrakter

---

**Kilde: Stein André Olsen**

##### **Rolf Einar Hauge, Samferdselsavd, Nordland fylkeskommune**

Kontraktene er den hovedsakelige virksomhetsdriveren til TTS. All deres ferge- og hurtigbåt drift er basert på at de fikk tildelt konsesjon på en strekning eller samband, og for at de skal anvende driftsmidlene – fergene og båtene – er de nødt til å vinne anbud. Det er bare én vinner av det enkelte anbudet, og en får bare én sjanse til å komme med et tilbud. Kvaliteten i denne beregningen er fullstendig avgjørende for risikobildet. Priser de seg for høyt, vinner de ikke anbudene. Priser de seg for lavt, kan de risikere å gå med tap. Det er en rekke forhold som inngår i disse tilbudene, og det er mange usikre momenter som kan forringe påliteligheten til tilbudet. Dette er derfor et sammensatt risikomoment bestående av mange ulike risikofaktorer. I dette, og i de påfølgende underkapitlene kommer forhold som kan være med å avgjøre dette. Som i andre markeder med få og store kunder (oppdragsgiver), og med forholdsvis store krav til kapital og anleggsmidler, er her den enkelte handel (kontrakt) det primære fokuset.

På midten av 90-tallet ble anbud gjort lovlig for tildeling av konsesjoner. Før det, var den eneste måten å gå frem på vanlige avtaleforhandlinger mellom oppdragsgiver og fergeselskap. Etter hvert har anbudsformen blitt gjort lovpålagt. I forbindelse med anbudskonkurranse er det en del regler og formkrav å forholde seg til. Vanligvis vil alle



bedriftene kun få én sjanse til å komme med et tilbud, så beregningen av kostnader må være seriøs og endelig. I tillegg skal de som legger inn tilbud bli anonymisert, slik at oppdragsgiveren ikke skal favorisere enkelte basert på noe annet enn de relevante kriteriene for anbudet, som for eksempel pris og drivstofforbruk. Alle spørsmål som blir stilt til oppdragsgiveren skal bli besvart og både spørsmål og svar blir offentliggjort ovenfor alle parter som har forespurt informasjon om anbudet. Så all informasjon som blir utgitt, skal være tilgjengelig for alle aktører. Det kan også bemerkes at informasjonen som blir lagt ut i tillegg kommer i internasjonale databaser, det vil si på både norsk og engelsk, slik at utenlandske aktører også får det tilgjengelig.

I dagens situasjon i Nordland er majoriteten av kontraktene bruttokontrakter, jfr. kapittel 2.1.4), det vil si at oppdragsgiveren mottar inntektene fra driften, slik at inntektsrisikoen fjernes for tilbyderer. Nordland fylkeskommune er for øvrig det største fylket med tanke på antall ferge- og hurtigbåtsamband. Bruttokontrakter blir av fylkeskommunen vurdert som det eneste aktuelle alternativet av de eksisterende kontraktstypene. Det finnes fremdeles et fåtall av nettokontrakter i fergesegmentet, og dette kan forklares ved at vegstrekningen langs Helgelandskysten – den såkalte kystriksvegen – ble overført fra staten til Nordland fylkeskommune 1. januar 2010. Det innebar at Nordland fikk 15 nye fergesamband å forholde seg til, og på enkelte av disse var det allerede inngått nettokontrakter i regi av staten. Nordland fylkeskommune plikter derfor å fullføre disse kontraktene, men understreker at det ikke vil bli løsningen ved neste anbudsrunde.

Innenfor disse kontraktene blir partene enige om en rekke forhold. Blant disse er pris, forbruk av diesel, antall sitteplasser, antall bilplasser, kafétilbud, med mer. Ettersom at disse kontraktene vanligvis går over 8 til 10 år, er det rimelig å anta at det har skjedd en inflasjon i økonomien. Dette medfører at kostnadene til bedriftene øker. I mange kontrakter inngår det klausuler for å korrigere virkningene av dette. Oppdragsgiveren kan akseptere å korrigere kontraktsprisen for kostnadsutvikling. I de eldre kontraktsløsningene med saldoavregning, jfr. kapittel 2.1.4, ble hele kostnadsbildet dekket, men denne løsningen blir i dag sett på som

uakseptabel. I stedet baserer en honorarjusteringen på konsumprisindeksens (KPI) utvikling. Hvis KPI øker med 3 % på et år, som altså er et mål på inflasjon, vil fylket kunne honorere tilbyderens kostnader inntil det tilsvarende.

Ved KPI-regulering av kostnader oppstår det en risiko for at KPI ikke er godt nok korrelert med bedriftens reelle kostnadsavvik. Dette kan gå begge veier, for eksempel ved at KPI øker betraktelig, mens tilbyderens kostnader holder seg jevne. I de siste årene har TTS opplevd det motsatte tilfellet, hvilket gjør KPI-regulering til en uheldig løsning. Ved å anta at en vil få kostnadsutviklingen honorert på en passende måte, har en tillitt til denne informasjonen, men det argumenteres for at KPI ikke er et godt nok mål. KPI og de reelle kostnadsutviklingene for fergebransjen er altså ikke godt nok korrelert. Eksempelvis opplevde TTS en lønnsutvikling på 4-5 prosent på et år. KPI det samme året økte med kun én prosent. Kontraktbeløpet ble kun justert med én prosent, mens de reelle kostnadene ble vesentlig høyere. I tillegg blir drivstoffprisene omtalt som en potensielt svært svingende kostnad, ettersom at prisen gjerne kan øke med opptil 50 % på et år.

I den forbindelse ble Nærsjøindeksen utformet. Nærsjøindeksen vektet de ulike kostnadspostene for fergebedrifter i Norge, slik at en får et mer nøyaktig mål på kostnadsutviklingen. Denne ble utviklet fra 2006 da det ble gjennomført en dyptgående undersøkelse blant de norske fergestrekningene. Der ble det målt hvilke kostnadsposter som var størst basert på en gjennomsnittsutregning. Nærsjøindeksen – se Tabell 4.3.1 - gir en oversikt over de ulike kostnadspostene, hvilke er i forbindelse med drivstoff, mannskap, vedlikehold og reparasjon, samt andre administrative – og øvrige kostnader. For eksempel kan vi se at kostnader i forbindelse med mannskap, altså lønn i tillegg til mat, reise og medisinske utgifter utgjør den største posten, med 43 % hvis en regner med kapitalkostnadene. Det kommer frem at det er tallene inkludert kapitalkostnadene som er den endelige vektingen. En endring i lønnsnivået vil gi et stort utslag i bedriftens regnskap, men dersom indeksen brukes vil en kunne justere kostnadene på et langt mer nøyaktig grunnlag. Denne indeksen blir derfor brukt stadig oftere i anbudskontraktene.

Tabell 4.3.1 Nærsjøindeksen

Nærsjøindeksen			
Kostnadspost	Beløp i 1000 kr	Eksl. kapitalkost	Inkl. kapitalkost
Drivstoff	kr 2 982,00	21,30 %	17,30 %
Mannskapskostnader (Inkl. proviant/reise/medisinske utgifter)	kr 7 428,00	53,00 %	43,00 %
Løpende vedlikehold og reparasjon	kr 1 631,00	11,80 %	9,40 %
Andre administrative kostnader for drift av skip	kr 562,00	4,00 %	3,30 %
Øvrige kostnader	kr 1 401,00	10 %	8,10 %
<b>Kapitalkostnader</b>			
Kapitalslit	kr 2 250,00		13 %
Rentekostnader	kr 1 020,00		5,90 %
Sum	kr 17 274,00	100 %	100 %

Det utvikles i dag en ny kontraktsmodell, som ofte omtales som "delt anbud". Denne kontraktsformen går ut på at det er én part som eier driftsmiddelet, altså fergen, og én part som drifter denne, samt en tredje part – eierskap/kapital, som finansierer sambandet og tar inntektene. Oppdragsgiveren kan være eieren av driftsmiddelet. Nordland fylkeskommune har forsøkt å utvikle en slik modell, særlig med tanke på at det ikke er lovfestet at operatøren av fergen også må eie denne. Det argumenteres for at det i enkelte tilfeller knapt kan påvises eierskap til disse, slik situasjonen er nå, da noen bedrifter leaser fergene, eller at bankene i praksis eier dem. Fergene kan også leies av oppdragsgiveren. Med dagens kontraktsløsninger er det vanlig med 8 års løpetid, men ofte med en opsjon på 1 til 2 år til, som gis til oppdragsgiveren. Det vil si at oppdragsgiveren har en rett, men ikke en plikt, til å utvide driften av strekningen med de samme avtalebetingelsene med inntil 2 år, hvis dette er opsjonstiden. Til forskjell fra dette er "delt anbud" anslått å ha en løpetid på kun 4 til 5 år, men kanskje bli kompensert med en lengre opsjonstid. Nordland fylkeskommune er økonomisk motivert i denne saken, og ønsker å spare penger. TTS mener at det ikke er høye nok marginer blant tilbyderne til at en slik kontrakt er forsvarlig.

### 4.3.3 Markedsrisiko og derivater

---

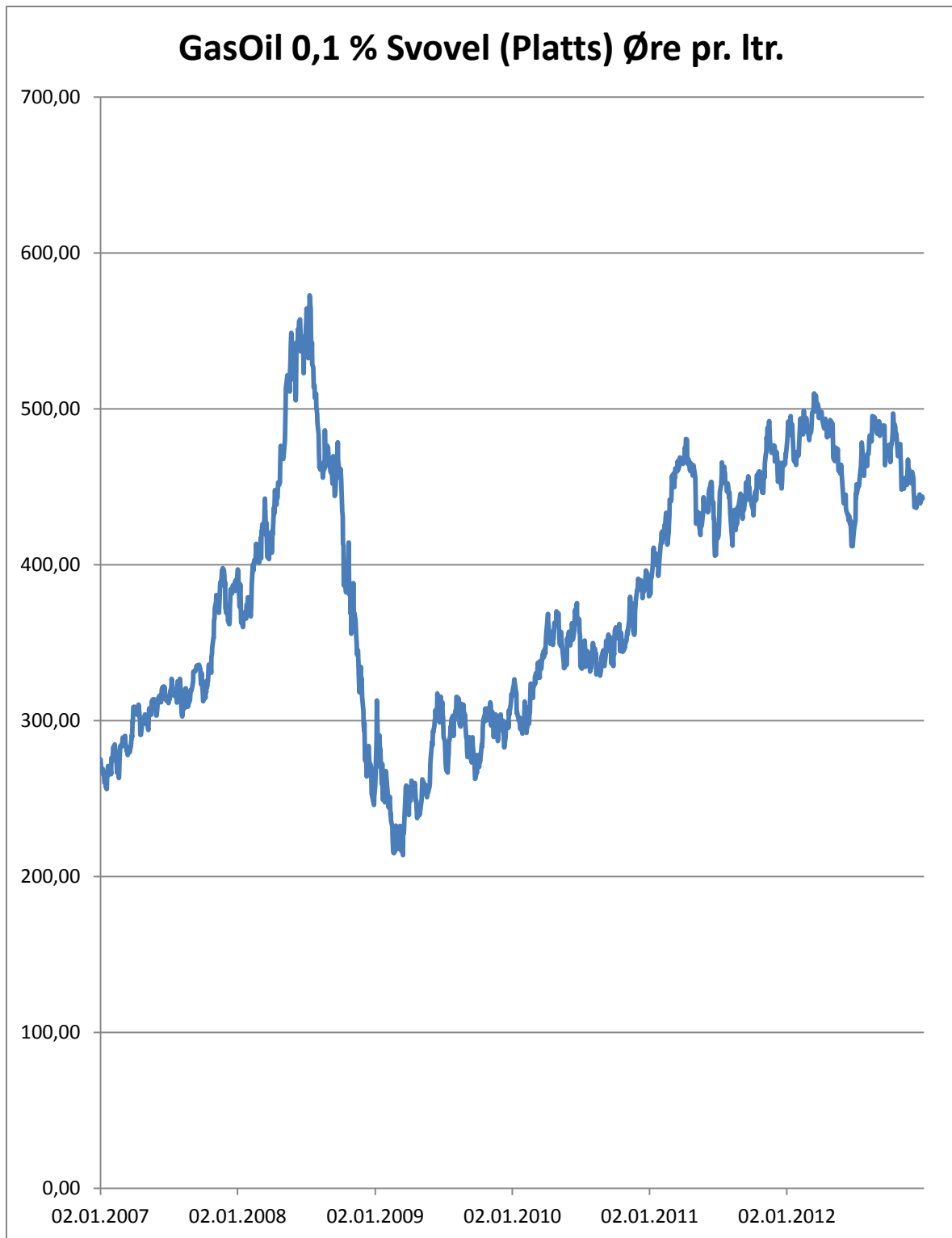
**Kilde: Stein André Olsen**

Torghatten Trafikkselskap, og det øvrige konsernet der det lar seg gjøre, har lav risikoappetitt, og har klare retningslinjer når det gjelder sikring av enkelte risikomomenter. Selskapet har ikke aksjemajoriteten i alle selskap de er eier eller deleier av, og deres risikostyringsarbeid er ikke universalt for hele konsernet. Deres holdning i forhold til kjøp og investering i andre selskaper er av den grunn blitt endret til at de aldri kjøper mindre enn 51 % av aksjene. Blant markedsmessige risikofaktorer, jfr. kapittel 2.1.3, er de viktigste risikofaktorene her prisen på drivstoff, valutakursen og rentenivået. Konsernet har riktignok i tillegg eksponering for risiko i forbindelse med prisen på verdipapirer. De plasserer overskuddslikviditet i verdipapirer for å oppnå større avkastning enn risikofri rente gir.

Drivstoff identifiseres som den største markedsrisikofaktoren. Denne kan grovt betraktes som todelt, med et skille mellom drivstoffpris og drivstofforbruk. For sikring av drivstoffprisen, brukes det swapkontrakter med banken for å sikre prisen på drivstoff. De blir enige om en passende pris på det gjeldende drivstoffet fra den bestemte leverandøren, og avviket mellom kontraktsbeløpet og den reelle drivstoffprisen blir oppgjort mellom TTS og banken jevnlig. På denne måten vet de nøyaktig hva drivstoffet kommer til å koste, og kan kalkulere dette inn i tilbudet de leverer. Prissvingning opp eller ned spiller ingen rolle, og det eneste de taper er muligheten til å spare en del drivstoffkostnader om prisen skulle synke. Forbruk av drivstoff er en helt annen form for risiko. Den kan ikke like enkelt sikres ved hjelp av kjøps- og salgsderivatene, jfr. kapittel 2.1.5. Det er flere ulike drivere som påvirker drivstofforbruket. Kvaliteten på informasjonen fra fergeprodusenten kan være ulik. Enkelte påstår at forbruket er vesentlig lavere enn det faktisk er, noe som gjør anbuds-kalkulasjonen vanskeligere. I tillegg må en klare å vurdere motvind, bølger, lastevekt og mannskapets evne til å kjøre med lavt forbruk på en god måte. Her blir det gjort skjønsmessige vurderinger, og bidrar til å øke usikkerheten i den endelige beregningen, og er derfor risiko. Denne risikoen reduseres ved å bruke ferger flere ganger enn én anbudsrunde, da en lærer av erfaring det reelle forbruket over lengre tid.

Et annet risikomoment i forbindelse med drivstoffprisen er en nødvendig eksponeringsperiode. Fra det tidspunktet TTS leverer inn sitt tilbud til oppdragsgiveren, er det en vedståelsesfrist som vanligvis varer cirka seks måneder. I denne perioden vet ikke bedriften om de har vunnet anbudet, og kan derfor ikke sikre drivstoffprisen, da de i så fall ville utsatt seg for en stor risiko for å måtte kjøpe drivstoff de ikke har bruk for. En sikring i denne perioden er derfor utelukket, men det er alltid en annen eksponering i at prisen på drivstoffet kan øke i løpet av perioden fra kalkulering av tilbud til det vil være forsvarlig å sikre prisen. I verste fall kan drivstoffprisen stige veldig mye i løpet av denne vedståelsesfristen – og historisk sett er drivstoffprisen svært svingende, jfr. Figur 4.3.3.1. Dette blir betraktet som et nødvendig onde i deres risikobilde.

Vi har også gjort en Value-at-Risk-beregning med hensyn til drivstoffpriser og forbruk av drivstoff i Torghatten Trafikkselskap. Utviklingen i grunnprisen til dieselet Gasoil 0,1 % Svovel fra dag til dag illustreres i Diagram 4.3.3.1. Tabell 4.3.3.2 – 4.3.3.5 viser resultatene fra VaR-beregningen.



Figur 4.3.3.1 – Utvikling i grunnpris fra dag til dag

**Tabell 4.3.3.2 – VaR med 5 % signifikansnivå over 1 dag**

	Over risk horizon	Annualized
St. dev	1,97 %	31,21 %
VaR	%	\$
Normal linear	3,25 %	\$509,19
Historical	3,22 %	\$504,94

**Tabell 4.3.3.3 – VaR med 1 % signifikansnivå over 1 dag**

	Over risk horizon	Annualized
St. dev	1,97 %	31,21 %
VaR	%	\$
Normal linear	4,59 %	\$720,15
Historical	5,06 %	\$793,24

**Tabell 4.3.3.4 – VaR med 5 % signifikansnivå over 10 dager**

	Over risk horizon	Annualized
St. dev	6,25 %	31,25 %
VaR	%	\$
Normal linear	10,28 %	\$1 612,36
Historical	10,18 %	\$1 596,77

**Tabell 4.3.3.5 – VaR med 1 % signifikansnivå over 10 dager**

	Over risk horizon	Annualized
St. dev	6,24 %	31,21 %
VaR	%	\$
Normal linear	14,52 %	\$2 277,33
Historical	15,99 %	\$2 508,46

Byggekontrakter for bygging av nye ferger og hurtigbåter har blitt inngått med både norske og utenlandske produsenter. Dette kan dreie seg om forholdsvis store beløp, og som påpekt i kapittel 2.1.3, kan en valutakurssvingning i prosent være stor, og langt større enn marginene TTS opererer i for den enkelte ferges nåverdi. I slike tilfeller vil de derfor sikre valutaen for å redusere denne risikoen. Utover dette har ikke TTS transaksjoner av vesentlig størrelse i fremmed valuta, annet enn i drivstoff, og sikring mot valutakurs er ikke et utpreget fokus i deres risikostراتيجية.

TTS er komfortable med rentenivået i dag. Det er heller ingen markant frykt for fremtidig utvikling. Hvorvidt de sikrer seg mot renterisiko er en vurderingssak i hvert enkelt anbud og

investering. Det er ingen bestemt retningslinje på at de hver gang skal sikre seg mot slik eksponering, men det skal tas stilling til om det er hensiktsmessig å gjøre dette. På flere prosjekter har de valgt å ikke sikre seg mot renterisiko, og dette begrunnes med at de ikke tror at renteutviklingen de neste årene kommer til å være vesentlig. I tillegg er det mulig å sikre renten i etterkant, eksempelvis med renteswapkontrakter, hvor en går fra flytende til fast rente.

#### 4.3.4 Operasjonell risiko og vedlikehold

---

**Kilde: Stein André Olsen**

##### **Odd-Hermann Kristiansen, Driftssjef, Torghatten Trafikkselskap**

Vedlikehold utgjør en av de største kostnadspostene i Torghatten Trafikkselskaps drift. Det er nasjonale bestemmelser angående sjekk og vedlikehold av fergene. Eksempelvis, skal de klasser og vedlikeholdes hvert andre eller tredje år, avhengig av fergetype. Her sjekkes blant annet tykkelsen på stålet. Dette blir identifisert av selskapet som en del av driften med høy eksponering for operasjonell risiko. Noe av det mest essensielle her er tidsbruken for dette vedlikeholdet. Vedlikeholdet utføres på ulike steder, og i den forbindelse er de avhengige av at vedlikeholdets gjennomføringsplan er optimalisert på et godt vis. Derfor er det klare rutiner og retningslinjer på hvordan dette skal gjøres, slik at risikoen for at fergen blir stående én dag på overtid minimeres.

Det vil alltid være noen kortere perioder i løpet av kontraktstiden hvor fergene ikke er i drift, spesielt med tanke på planlagt vedlikehold. I så måte har de reserveferger som skal brukes som erstatning i denne perioden. Slikt vedlikehold er avtalefestet i kontrakten, og samtidig ligger det med et krav til reserveløsning både ved planlagt vedlikehold og uforutsette hendelser som gjør fergen utilgjengelig. Både TTS og Nordland fylkeskommune mener at det er svært viktig at alle fergestrekningene alltid er i rute, uavhengig av hvilken ferge som kjører. For TTS er det snakk om omdømme ovenfor kundene, både oppdragsgiver og reisende. For Nordland fylkeskommune er det viktig å dekke samferdselsbehovet i fylket. De har utviklet et eget system i forbindelse med dette, jfr. Kapittel 4.4.



#### 4.3.5 Politisk risikoeksponering

---

**Kilde: Stein André Olsen**

**Rolf Einar Hauge**

Det er en del risikoeksponering i forhold til politiske forhold. Deres oppdragsgiver er vanligvis offentlig sektor. Disse oppdragsgiverne, ofte forskjellige fylkeskommuner eller staten, er styrt av politiske retningslinjer. Det er politikken i samferdselsdepartementet og de fylkeskommunale bestemmelsene som avgjør i hvor stor grad det skal satses på fergetransport. Deriblant kan det komme bestemmelser angående hvorvidt det skal være fergesamband eller vegforbindelser via bru eller tunnel. Det kan også være et spørsmål om hvordan markedssituasjonen for konsesjonsutdeling skal styres – om de ønsker sterkere konkurranseutsetting og flere kommersielle aktører. I neste ledd kan det være et spørsmål om hvorvidt det offentlige skal ta over deler av virksomheten ved å selv drifte et tilbud for transport langs fergesambandet. I det hele tatt er det teoretiske handlingsrommet for politikerne stort, noe som potensielt kan føre til ugunstige forhold for Torghatten. Det kan også tenkes at det satses mer på kollektiv transport, hvilket kan innebære at det øremerkes flere midler til fergedrift, slik at det kan åpnes flere fergesamband.

Det kan også være et fokus på miljømessige forhold, slik som drivstofforbruk og utslipp av klimagasser. Torghatten opplever at det i dag er et skiftende fokus på dette, og at i enkelte områder er det et langt høyere klimafokus enn i andre. Noe av forskjellen kan finnes i de ulike sambandenes situasjoner. I fergesamband som er lønnsomme nok til å gi en ren konsesjonsutdeling, jfr. kapittel 2.1.4, konkurreres det om å kunne sette laveste pris for de reisende. Her kan det ofte settes strengere krav til miljømessige forhold enn i fergestrekninger som ikke i seg selv er lønnsomme nok. Torghatten Trafikkselskap omtaler gassfergestrekninger, slik som gassfergene mellom Bodø-Røst-Værey-Moskenes, som "politiske prestisjesaker". Denne strekningen er veldig synlig for offentligheten, og gassfergene bidrar til å holde Vestfjorden ren. På en annen side finnes det eksempler på anbud langs Helgelandskysten med høyt klimafokus som ble trukket da oppdragsgiveren så de foreslåtte kontraktsbeløpene på disse.

Selv om retningslinjene til oppdragsgiveren til Torghatten Trafikkselskap er forankret i demokratiet, mener likevel TTS at resultatet av neste stortingsvalg ikke kommer til å ha stor påvirkning på deres situasjon. De er stort sett komfortable med at det er en enighet om hvilket tilbud som bør eksistere av ferger, samt at måten anbudskontrakter blir utformet på er i utvikling, uansett regjering. Et ankepunkt til denne påstanden er en overhengende trussel i at regjeringen ønsker å bygge en fergefri E39, altså veistrekningen langs vestlandskysten (aftenposten.no, 7.3.2013). Dette er ikke en stor trussel for TTS eller konsernet direkte, fordi de ikke drifter fergesamband i området. Det vil likevel lage store endringer i markedssituasjonen, da nedlegging av Fjord1s hovedsakelige fergesamband vil føre til en stor mengde ledige fartøy og vesentlig færre anbudskontrakter. Det antas at Fjord1 i dette tilfelle vil presses til å satse i Nord-Norge. TTS mener at dette er en vesentlig risikoeksponering i det lengre løp (opptil 20 år frem i tid), men at det ikke ville være forsvarlig å kvitte seg med anleggsmidler i dag av den grunn.

### 4.3.5 Andre risikofaktorer

---

#### **Kilde: Stein André Olsen**

Torghatten Trafikkselskap opplever minimalt med kredittrisiko. Det oppstår slik eksponering i enkelte tilfeller hvor de gir bedrifter verdikort for sine pendlere, slik at de ansatte kan reise uten å måtte betale hver gang. I svært få slike tilfeller har det skjedd at en slik bedriftskunde gikk konkurs, og ikke kunne betale for verdikortene. Da var det snakk om et tap på 100 000 – 200 000 kroner. Dette har skjedd to ganger de siste seks årene. For å hindre slik risiko bruker de et kredittovervåkningssystem som kontinuerlig holder oversikt over kundenes kredittrating. Kunder som har lav kredittverdighet får ikke innvilget nye verdikort. Dette systemet er utviklet for å redusere kredittrisikoen i etterkant av de to konkursene.

Enkelte av fergesambandene TTS drifter er basert på nettokontraktsmodellen, det vil si at TTS selv beholder inntektene fra de reisende. Dette øker avkastningen på fergesambandet, men også risikobildet blir utvidet. Her oppstår det naturlig nok en risiko for at inntektene

blir mindre. Det kan skje mange ting i samferdselsbildet over åtte år som TTS selv ikke har kontroll på, eller kan forutse. Da de beregner tilbudet sitt i anbudsrunden, må de innkalkulere disse billettinntektene. De er derfor avhengige av at disse billettinntektene er som budsjettet. Denne modellen er i følge Nordland fylkeskommune på vei ut, og de gjeldene nettokontraktene er de siste som vil bli ustedet av fylket.

Torghatten Trafikkselskap opplever risikoeksponering i forbindelse med omdømme blant de reisende. Selv om inntektene fra de fleste ferge- og hurtigbåttrekningene går til oppdragsgiver via TTS, opplever de fleste kunder hovedsakelig en relasjon med sistnevnte. TTS mener at hver gang en ferge ikke klarer å kjøre som planlagt, ender det i uønsket dårlig eksponering i avisene. Blant annet kan dette ende som forsideoppslag i lokalavisen i Brønnøysund. Det kan føre til svekket tillitt blant de reisende. På en annen side, har de også et omdømmeforhold til de andre etterspørrende – oppdragsgiverne. I forhold til Nordland fylkeskommune har dette vært akseptabelt så langt, men det har vært vesentlige problemer i forbindelse med Torghatten Nords nye gassferger fra Bodø. Omdømmerisiko er derfor veldig knyttet opp mot oppetiden for deres drift.

Vi har laget en liten undersøkelse angående omdømmepåvirkning fra lokale nettaviser. Avisene Avisa Nordland, Helgeland Arbeiderblad og Brønnøysund Avis er alle forankret i TTS hovedsakelige virkeområde, og derfor er dette utvalget som brukes. Søket er primært begrenset til alle oppslag mellom 1. januar 2012 frem til dags dato. I disse sakene fremkommer det ofte en tydelig holdning til Torghatten Trafikkselskap, og denne klassifiserer vi inn i "positive", "nøytrale" og "negative" holdninger. Klassifiseringen ble gjort på et subjektivt grunnlag. Artikler som omhandler kanselleringer er eksempelvis å anse som "negative", mens artikler angående bidrag til lokalmiljøet eller nysatsing som fører til flere arbeidsplasser er "positive". Opplysninger om erstatningsferger er "nøytrale".

**Tabell 4.3.5 Avisoppslag om TTS. Kilde: Avisenes nettarkiv.**

"Torghatten Trafikkselskap AS"	Avisa Nordland	Brønnøysund Avis	Helgeland Arbeiderblad
Positive	1	7	4
Nøytral/Ubestemt	3	10	2
Negative	6	23	10
Sum	10	40	16

#### 4.4 Kvalitetssikringssystemet

**Kilde: Odd-Hermann Kristiansen**

Kvalitetssikringen i TTS er en viktig del av deres drift. Derfor har de utviklet et system for identifisering, vurdering, håndtering og kontroll av kvalitetsmessig risiko, som implisitt innebærer en hel rekke operasjonelle risikofaktorer. Dette systemet er derfor høyst relevant for å kunne betrakte deres holdninger og håndtering av slike risikofaktorer. Systemet har bakgrunn i internasjonale krav som stilles til sjøfartssegmentet, som Norge også forpliktet å etterleve. Dette går tilbake til starten av 90-tallet, og kravene til slik kvalitetskontroll ble utformet i en kode kalt International Safety Management-code (ISM-koden), jfr. kapittel 2.1.6. Torghatten Trafikkselskap faller inn under de sjøfartsbedriftene som plikter å etterleve denne koden. Dette er fordi de besitter ferger som har en passasjerkapasitet på over 100 personer.

Systemet, eller liknende systemer, gjelder for store deler av Torghatten-konsernet. I tillegg til Torghatten Trafikkselskap AS, bruker også Torghatten Nord, FosenNamsosSjø og BastøFosen tilsvarende systemer. Systemet blir revidert av Sjøfartsdirektoratet på jevnlig basis. Gjennom revisjoner og inspeksjoner blir alle fartøy og rederiadministrasjonen kontrollert. Utformingen av styringssystemet er delt inn i to ulike håndbøker: rederihåndboken og fartøyhåndboken. Disse tar sikte på kontroll og oppfølging av rederiene og fartøyene som ISM stiller krav til. ISM-koden er derfor grunnlaget for utvikling av slike systemer – men utgangspunktet for systemet er å møte kravene som stilles til rederiene. Måten dette blir utført på kan variere fra rederi til rederi, men i Torghatten-konsernet har det blitt utviklet forholdsvis like systemer, men som likevel er tilpasset det enkelte datterselskap.

Kvalitetskontrollsystemet er tett knyttet til målsetningene i ISM. I grove trekk kan en dele målene inn i tre hovedkategorier: sikre trygghet på sjøen; hindre menneskelig skade eller død; unngå skade på skip eller miljø. Dette gjøres altså ved å implementere identifisering, vurdering og håndteringsrutiner for risikomomenter innenfor både selve fartøyene og de øvrige driftsmidlene, så vel som i administrasjonen som styrer dem. En annen virkning av et slikt kontrollsystem fører også til at eksponeringen ovenfor operasjonell risiko i forbindelse med for eksempel skade på skip, kompetanse blant mannskap og forurensing blir redusert. I så måte er sikringsverktøyet i praksis et system for å styre operasjonell risiko.

Kontrollen av sikringssystemet består av fasene identifisering, vurdering og håndtering av ulike risikomomenter. Identifiseringen av ulike risikomomenter blir sett på som en stor utfordring, da spennet av mulige hendelser øker sammen med kompleksiteten av teknologien og systemene som brukes, jfr. kapittel 2.1.3. Vurderingen er relatert til hvert enkelt fartøy. Kvalitetssikringssystemet er utarbeidet på en måte som beskriver hvordan de ulike identifiserbare risikomomentene skal avdekkes eller begrenses. Denne er også todelt, med henholdsvis tilknytning til risiko i forbindelse med arbeidsoperasjoner (1) og risiko i forbindelse med kritiske komponenter om bord på fartøyet (2). I håndteringsfasen av risiko i forbindelse med arbeidsoperasjoner (1) er det fastsatt at alle identifiserte risikomomenter skal avdekkes, og det skal lages en beskrivelse av sikker jobbanalyse (SJA). SJA skal beskrive oppgaver som skal utføres i forkant, under og i etterkant av selve arbeidsoperasjonen. Hvert år skal alle SJA gjennomgås med mannskapet, og her skal det også kvitteres for forståelse. For risiko i forbindelse med kritiske komponenter (2) skal det lages en beskrivelse om bord på fartøy angående hva som er kritisk med komponenten. Dersom noen kritiske komponenter feiler, skal det ligge en beskrivelse om alternative håndteringer for å fortsette driften. Begge disse håndteringene inngår som en del av opplæringen til mannskapet på de enkelte fartøyene.

Overvåkingen av kvalitetssikringssystemet skjer på flere ulike måter. Dokumentene som inngår i de ulike fartøyene og i administrasjonen har ikke ubegrenset levetid. De må godkjennes igjen ved jevne mellomrom. Det kan for eksempel være gjennom interne og eksterne KS-revisorer. De har også et avvikssystem som de benytter hvis det er prosedyrer

eller veiledninger som ikke etterleves. I tillegg er det blitt spillerom for de ansatte å komme med forslag til forbedringstiltak i eksisterende prosedyrer.

Ressursbruken i forbindelse med KS-systemet er vanskelig å anslå, særlig om en venter det opp mot kostnadene som ville inntruffet ved ikke å bruke systemet. Det brukes cirka 0,5-1 årsverk per tiende fartøy i forbindelse med dette styringsarbeidet for alle datterselskapene i konsernet. IT-systemet som brukes for styringen har forholdsvis lave kostnader. Hvert fartøys system blir evaluert årlig, og det er enstemmig vedtatt blant mannskapet at dette systemet bidrar til å øke sikkerheten om bord. Torghatten-konsernet øvrig er svært samstemte i at nytteverdien av dette systemet overgår ressursbruken i forbindelse med det, samt at det gjennom sine prosedyrer og veiledninger gir et risikobilde som tilfredsstillende Torghattens og myndighetenes risikoappetitt.

## **Kapittel 5 – Analyse**

---

### **5.1 Innledning**

---

Vi tar sikte på å anvende funnene vi har gjort i våre undersøkelser, slik de kommer frem i resultatkapittelet, samt teorien hele studiet tar utgangspunkt i. Resultat- og analysekapitlene er strukturert i henhold til hverandre, slik at det skal være oversiktlig å se sammenhengene mellom disse to. Etter å ha anskaffet et sammenfattet bilde av den helhetlige risikostyringen i Torghatten Trafikkselskap AS, vil vi nå forsøke å bryte ned denne informasjonen til detaljnivå for å studere de enkelte momentene i en analyse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### **5.2 Risikobildet**

---

I dette underkapittelet prøver vi å utlede en vurdering av hvilke risikofaktorer Torghatten Trafikkselskap står ovenfor, samt hvordan de håndterer disse. Vi må tolke hensikt, funksjon og nytte av arbeidet som er knyttet rundt de ulike risikoeksponeringene hver for seg. Det vektlegges mest på de risikofaktorene som fremsto som viktigst i våre undersøkelser og egne oppfatninger. I forkant av dette legger vi til grunn noen formende tanker – vi ser på forskjellen mellom egen intuitiv oppfatning av risikobildet kontra det vi har observert i undersøkelsene, samt forutsettende forklaringer angående organisasjonsstruktur og risikoeksponeringene.

#### **5.2.1 Intuitiv oppfatning og reelt risikobilde**

---

Den intuitive oppfatningen av Torghatten Trafikkselskaps risikobilde vi selv hadde i forkant av undersøkelsene avviker i fra den reelle situasjonen. Selskapet har ikke like stor eksponering fra alle typer risikofaktorer. Vi var ikke kjent med konsesjonstildelinger til ferger eller at tildelingen av disse var basert på anbud. I neste rekke visste vi heller ikke detaljene i regelverket angående anbudskonkurransen og hvor strenge disse er – og derfor hvor stor viktigheten av anbudsregning er. Viktigheten av dette kan ligge i at TTS har, som alle andre selskaper, en unik situasjon i forbindelse med risiko, og må derfor vurderes unikt. Vi retter derfor fokus på de viktigste risikofaktorene for Torghatten Trafikkselskap, hvilket består av markeds- og operasjonelle risikofaktorer tilknyttet anbudskontraktene.

## 5.2.2 Anbudskontrakter

---

Anbudskontraktene er kilden til all primær virksomhet innenfor Torghatten Trafikkselskap AS. Samlet står de i realiteten for all deres inntekt og økonomisk grunnlag. Viktigheten av å være i stand til å vinne anbud er derfor helt avgjørende. På grunnlag av viktigheten som tilknyttet anbudsberegningen, vil det totale risikobildet være sentrert rundt dette. I vår oppgave blir derfor anbudet hovedsakelig fokus. Torghatten Trafikkselskap har lang erfaring med denne konkurransereformen, så vi vil rette oss etter deres uttrykte synspunkter angående dette, jfr. det transkriberte intervjuet og resultatkapittelet. Vi vil heller ikke trekke noen konklusjoner angående kvaliteten rundt deres arbeid rundt denne risikoeksponeringen, men vi ønsker å kommentere og analysere denne prosessen som en helhet. I tillegg vil vi drøfte mulige fremtidige risikoeksponeringen som resultat av endringer i konkurransesituasjonen.

Som det kommer frem i kapittel 4.3.2 er det kun én vinner av anbudet. I utgangspunktet er vinneren kun valgt på grunnlag av prisen, altså kontraktsbeløpet, for driften av strekningen. For å illustrere marginene som kan forekomme i en slik situasjon, kan vi trekke frem et reelt eksempel som vi fikk presentert av Nordland fylkeskommune. Det var en helt vanlig anbudskonkurranse som skjedde i våren 2013. De to beste tilbudene var kun adskilt med 90 000 kroner på kontraktsbeløpet som lå på cirka 15 000 000 kroner per år. Denne forskjellen på 90 000 er den laveste differensen mellom to tilbud, hvor den ene vant, noensinne i Nordland. Marginene her er altså svært lave. Det som er viktig å merke seg her, er at kontraktsbeløpet er en helhetlig beregning som ikke bare omfatter samlede kostnader, men også et tillegg for å kompensere for risikoen de påtar seg. En liten endring i holdningen ovenfor "verdien av risiko", ville kunne slått ut i at den ene parten vant anbudet fremfor den andre. I et historisk perspektiv, ville de ulike aktørene kanskje beholdt inntektene fra de reisende selv, jfr. nettokontrakter i 2.1.4. Dette elementet i beregningen er fra Nordland fylkeskommunes side bevisst fjernet, noe som kan føre til mer marginalisering blant de innsendte tilbudene. Dette er fordi en fjerner den usikkerheten som oppstår i forbindelse med inntektsrisiko. Tanken bak dette er at desto flere slike usikkerhetsmomenter som inngår



i beregningen, desto større blir den samlede usikkerheten, og spredningen av tilbydde kontraktsbeløp.

### 5.2.2.1 Usikkerhet og variabler i prisberegningen

---

Det er mange forhold som kan øke usikkerheten i nøyaktigheten i anbudsberegningene. To særlig avgjørende forhold er risikoen tilknyttet markedsmessige forhold og operasjonell risiko. Disse omtales i egne underkapitler, henholdsvis 5.2.3 og 5.2.4. I tillegg må vi vurdere risikoeksponeringen i forhold til lønnsutvikling, tilgjengelighet av kapital og finansiering, samt forskjellene som oppstår med grunnlag i om sambandet er nytt, blir fornyet, eller om et samband fjernes.

Fergekonsesjonene varer vanligvis mellom 8 til 10 år, og i denne perioden vil lønnsutviklingen være et usikkerhetsmoment. Ut ifra historisk utvikling i Norge de siste årene, kan vi likevel fastlå at denne lønnsutviklingen er stabil, og ligger vanligvis på rundt 4 – 5 % per år for bransjen, jfr. kapittel 4.3.2. Eksponeringen i forbindelse med lønnsutviklingen har derfor ikke vært veldig stor så langt for TTS. Det er vanskelig å spå utviklingen, så vi tror TTS er fornuftige når de baserer beregningen på at lønnsutviklingen kommer til å forholde seg på dette nivået.

Tilgangen på kapital kan være avgjørende for gjennomføringen av et prosjekt. Hvis det skal gjøres nyinvesteringer i ferger eller infrastruktur, må en finansiere dette med kapital eller gjeld. Driftsmidlene er dyre, hvilket kan forklares i at anleggsmidlene utgjør en forholdsvis stor del av deres eiendeler, jfr. kapittel 4.2. På grunn av risikoeksponeringen i prosjektene, har TTS valgt å sette et høyt avkastningskrav på deres egenkapital, så den kan betraktes som relativt "dyr", i forhold til lån. Lån blir derfor brukt tilsvarende mye, og samlet sett har selskapet en gjeldsandel på ca 80 %. Risikoeksponeringen i forbindelse med tilgangen av lånekapital er forholdsvis lav. TTS har tillitt fra banken og oppnår derfor gode lånebetingelser. De har jevnt over en sunn økonomi, og kan vise til en god kreditthistorie med banken. Tilgjengeligheten av kapital, samlet sett, er derfor i TTS sitt tilfelle en mindre

betydelig risikoeksponering. Et ankepunkt til denne løsningen er at en høyere gjeldsandel vil føre til høyere risikoeksponering i forbindelse med endringer i renten, jfr. kapittel 5.2.4.

Et annet viktig moment når en skal beregne et tilbud på anbudet handler om situasjonen i selve sambandet. Det er særlig to ulike slike situasjoner som i stor grad kan være med å avgjøre hvorvidt det er mulig å møte anbudet på en konkurransedyktig måte. Innenfor disse situasjonene finnes det ulike sett med forutsetninger og konkurransefortrinn som vi går gjennom stegvis.

Den første situasjonen kjennetegnes av at et eksisterende samband skal fornyes, og at vinneren av den forrige anbudperioden har et driftsmiddel som tilfredsstillende oppfyller kravene til anbudet. Dersom denne aktøren ønsker å fortsette drifting av dette sambandet, har de et konkurransefortrinn fordi de ikke behøver å anskaffe verken ferger eller infrastruktur. I tillegg til dette, har de en svært verdifull erfaring fra den forrige perioden. Denne erfaringen gjør at de kan enklere beregne et pålitelig og nøyaktig tilbud. Forutsetningen for at denne situasjonen skal oppstå, er at kravene til sambandet forblir uendret, eller ikke blir endret utover det eksisterende driftsmiddelets spesifikasjoner. Lengden i perioden (8 til 10 år) er ikke tilfeldig, men basert på anslått levetid for driftsmidler (ca 20 år), slik at det skal kunne være minst to perioder med det samme driftsmiddelet. Oppdragsgiveren drar fordel av at samme driftsmidler brukes, dersom dette driftsmiddelet har fungert godt gjennom den første perioden.

Den andre situasjonen kjennetegnes av at alle tilbydere må anskaffe et nytt driftsmiddel, i den forstand at dette driftsmiddelet ikke tidligere har blitt brukt på det gitte sambandet. Dette kan oppstå i tilfeller hvor det opprettes nye samband, eller at kravene i anbudet ekskluderer tidligere driftsmidler som har blitt brukt, eller at de tidligere driftsmidlene har oversteget aldersbegrensningen i kontrakten. Det som skjer i slike situasjoner er at alle tilbyderne må hente driftsmidlene fra andre steder, eller anskaffe nytt.

Konkurransefortrinnet som ble beskrevet i den første situasjonen, er derfor ikke lengre til

stede. Dette fører til at de ulike tilbyderne i prinsippet stiller mer på samme grunnlag i anbudsrunden. En slik situasjon vil føre til marginalisert fortjeneste og større risiko. Her vil det være et stort konkurransefortrinn å ha et tilgjengelig driftsmiddel som passer med kravene som blir stilt til sambandet. TTS er godt stilt med tanke på dette, fordi de har flest fartøy blant aktørene, jfr. kapittel 4.2. Dersom ingen har tilgjengelige fartøy, og de kravene som stilles til sambandet er svært spesifikke, vil kanskje alle aktørene følge samme tankegang i forhold til anskaffelse av driftsmiddelet. Kanskje er det svært få produsenter som kan levere båter som tilfredsstillende kravene. Det har skjedd at flere aktører har presentert et tilbud hvor de har brukt akkurat samme driftsmiddel, fra akkurat samme produsent. Da blir i prinsippet usikkerheten rundt dette fjernet – med unntak av at en aldri har full innsikt i de andre aktørenes handlinger – og avgjørelsen vil vektlegge på andre forhold. Eksempelvis kan dette også føre til at sekundære krav, slik som drivstofforbruk, blir uvesentlige, ettersom at alle har samme forbruk.

I beregningen av et anbud må en i første rekke vurdere forholdene som er nevnt ovenfor. Forutsatt at en må anskaffe et nytt driftsmiddel spesielt utviklet for sambandet, samt bruker oppdragsgiverens motivasjon for å fornye kontrakten til neste periode, vil en komme frem til at det i mange tilfeller vil være sannsynlig at en får to perioder. Dette betyr at en kan redusere kravene en stiller til den opprinnelige perioden, ved å betrakte den samlede risikoen for de to periodene med en mer hensiktsmessig vektning. Den største risikoen vil fremdeles opptre i den første perioden etter nyanskaffelse. Det bør også nevnes at oppdragsgiveren oftest vil tenke langsiktig, og har som regel alltid et ønske om drift av strekningen skal skje i minimum 20 år med samme driftsmidler. Periodiseringen på 8 til 10 år er et sikkerhetstiltak fra oppdragsgiverens side i tilfelle de opplever driften som mangelfull. Designet for anbudene premierer derfor velfungerende samband, og dette er til hensikt for å øke kvaliteten i driften.

#### *5.2.2.2 KPI-regulering og Nærsjøindeksen*

---

Reguleringen av kostnadskomponentene opplyses i anbudsutlysningen. Vanlig praksis for ferger og hurtigbåter er enten KPI-regulering av kontraktsbeløp, eller bruk av

Nærstjøindeksen for å regulerer med hensyn til passende kostnadsutviklinger, jfr. kapittel 4.3.2. De ulike tilfellene tilrettelegger for ulike konsekvenser for risikobildet. I hovedsak er Nærstjøindeksen fordelaktig for tilbyderer, og vil bidra til å minimere risikoen. Dersom KPI-regulering blir brukt i stedet, vil tilbyderer måtte kompensere for de uregulerte kostnadsøkningene i det opprinnelige kontraktsbeløpet. For at Nærstjøindeksen skal være en fordelaktig løsning, forutsettes det at tilbyderens faktiske kostnadskomponenter korrelerer med den komponentfordelingen som fremkom i Nærstjøindeksen. Hvis deres kostnadsbilde fraviker indeksen, er heller ikke dette en god løsning.

Som vi ser i Nærstjøindeksen, er lønnskostnadene og dens utvikling den viktigste kostnadskomponenten. I et tilfelle hvor en har KPI-regulering av kontraktbeløpet, vil fremdeles lønnskostnaden utgjøre den viktigste komponenten. I tillegg sitter alle aktørene på en forholdsvis god innsikt i hvordan utviklingen i denne kostnaden blir. Derfor ser vi at alle aktørene tar stilling til problemene rundt KPI eller Nærstjøindeksregulering, jfr. kapittel 4.3.2. Ved tilbudsregningene vil aktører som vektlegger fremtidig lønnsvekst i minst grad få et vesentlig lavere kontraktsbeløp – men vil også oppleve en sterkere risiko. Størrelsen av lønnskomponenten tilsvarer nesten halvparten av kostnadsdekningen, slik det fremkommer i Nærstjøindeksen. Lønnskostnadens prosentvise andel er så betydelig, at et risikotillegg her er tilsvarende stort i kontraktsbeløpet. Det kan medføre at KPI-regulering premierer risikosøkende aktører, og danner prisforslag på mer spekulasjon.

### 5.2.2.3 Anbudskonkurranse og konkurransesituasjon

Formkravene og reglene i forbindelse med anbudskonkurransen, jfr. kapittel 4.3.2, er strenge. Regelen om at alle spørsmål skal besvares, samt at alle svarene skal utsendes til alle aktører som har meldt interesse, leder frem til strategisk utspørring. Det vil si at enkelte bedrifter velger å stille spørsmål som kan lede andre aktører til å tro annerledes om en sak. Svarene bør i så måte bli lest med skepsis, og intensjonen bak spørsmålet bør vurderes. Måten regelverket fungerer på kan være både fordelaktig og en ulempe, avhengig av en aktørs evne til å bruke disse på en god måte. Uansett er regelverket veldig rigid, og misbruk eller juksing er straffbart.

Det har eksistert tilfeller med useriøse aktører. Dette kan være på grunnlag av juksing med anbudskonkurransen, eller urealistisk lav prising som fører til at en mindre ideell aktør får tildelt konsesjonen. For de seriøse bedriftene er dette skadelig på kort sikt, da de potensielt mister en konsesjon de kanskje burde fått. Bedrifter som underpriser seg, vil ta skade av dette i det lengre løp, og vil opptre på annet vis eller opphøre å eksistere. I dagens situasjon er det svært få aktører, som alle har vist at de har kompetanse til å beregne gode kontraktsbeløp. Risikoeksponeringen i forbindelse med dette er derfor liten.

Kompetansen blant oppdragsgiveren og vurderingsapparatet for de innsendte tilbudene er også en faktor for hvilket anbud som vinner. Et eksempel på dette skjedde en gang da to aktører sendte inn tilbud med identiske ferger. Den ene hadde en mangelfull presentasjon, men en lavere pris. Den andre hadde en flott presentasjon med mange bilder av fergen. Begge tilbudene tilfredstilte kravene, men oppdragsgiveren valgte det tilbudet med dyrest pris og fineste bilder – selv om fergene var identiske. En slik svikt i kompetansen hører til det sjeldne, og de moderne anbudsreglene tar sikte på å fjerne slik vektlegging. Risikoeksponeringen for dette er i realiteten svært liten.

Kravene som stilles til tilbudene i et anbud kan i noen tilfeller være praktiske i starten av perioden, men etterspørselen eller andre forhold kan endres slik at denne løsningen ikke lengre er hensiktsmessig. En kontrakt er bindende, og en endring i vilkårene underveis i perioden er nesten ikke gjennomførbart. Terminering av kontraktene er mulig, men svært omstendelig. Et eksempel på en slik situasjon var når en aktør vant konsesjon på to samband like ved hverandre, til samme oppdragsgiver, på nesten samme tidspunkt. Den ene fergen hadde større kapasitet enn den andre, men det viste seg i ettertid at det var størst trafikk på den strekningen som hadde minst kapasitet. Både oppdragsgiver, aktør og de reisende ønsket at fergene kunne bytte strekning. Dette lot seg ikke gjøre på grunn av de strenge reglene i forbindelse med kontrakten. Dette forklares ved at en endring i vilkårene ville vært urettferdig ovenfor de tapende tilbyderne.

Det finnes også tilfeller hvor anbud kan bli trukket uten at noen av tilbudene vinner.

Oppdragsgiver plikter ikke å gå inn i en kontrakt ved utlysning av anbud, og dette er for å

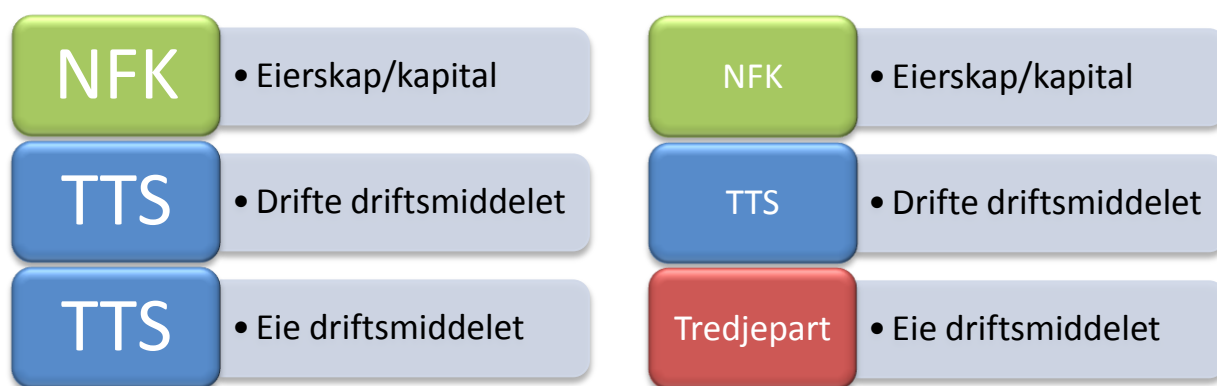
beskytte seg mot situasjoner hvor kun én aktør velger å delta – og priser seg høyt av den grunn. Det kan også fremkomme at kravene som blir stilt er urimelige i forhold til hva oppdragsgiveren har budsjettert til kontraktsbeløpet. Et eksempel på dette, er en gang Nordland fylkeskommune utlyste anbud på to fartøy mellom Herøy og Dønna. Fortrinnsvis ønsket de seg gass- og dieseldrevne fartøy. Da tilbudene på dette kom inn, så de prisforskjellene som oppsto mellom de ulike drivstofftypene. Gassfartøyet ble vesentlig dyrere på grunn av krav til bygging av ny infrastruktur som støtter dette. Oppdragsgiveren valgte derfor å kun gå for dieselfergen. Det viktige å merke seg her i risikoøymed, er at oppdragsgiveren sjeldent vil ta regningen for hva som kan regnes som miljømessige prestisjeprosjekter. Disse kravene blir derfor forbeholdt de få rutene som er lønnsomme nok i seg selv, og det kun er ren konsesjonsutdeling, jfr. kapittel 2.1.4.

#### *5.2.2.4 Delt anbud*

---

Kontraktsformen "delt anbud", jfr. kapittel 4.3.2, er på mange måter en uheldig løsning for Torghatten Trafikkselskap, og Torghatten-konsernet for øvrig. Ettersom at Nordland fylkeskommune, som største oppdragsgiver for TTS, ønsker å utvikle denne anbudskontrakten videre, må TTS ta stilling til en rekke forhold for å kunne håndtere denne risikoen på en forsvarlig måte. Vi ønsker å belyse de ulike formene for risiko som kan oppstå dersom en slik kontrakt blir innført, eller i neste omgang blir bransjestandarden.

Kontraktstypen har ikke blitt satt i live enda, men denne er under kontinuerlig utvikling. I vårt møte med Nordland fylkeskommune kom det frem at de har et sterkt ønske om å sette denne til liv så snart som det lar seg gjøre.



**Figur 5.2.2.1 og 5.2.2.2 – Rollefordelingene i henholdsvis en bruttokontrakt og en delt anbudskontrakt.**

Som vi ser, så vil den nye, delte anbudsformen medføre at Torghatten Trafikkselskap mister retten til å eie driftsmiddelet. Dette kan i seg selv medføre store endringer for deres virksomhet, da store verdier allerede er investert i den realkapitalen de har i ferger, hurtigbåter og infrastruktur. Utfordringen for å kunne beholde virksomheten er todelt. På den ene siden har vi eierskap av driftsmiddelet. Her vil det være muligheter for at en tredjepart, eller Nordland fylkeskommune selv, kan eie driftsmiddelet som brukes. På denne måten blir denne komponenten konkurranseutsatt mot flere aktører. Det er ikke kun snakk om aktører som har ferger og muligheten til å drifte disse, men også aktører som kun stiller med ferger og infrastruktur. Nordland fylkeskommune har også muligheten til å eie, og med sin kredittverdighet og kapital, vil de kunne anskaffe store mengder driftsmidler med relativt stor kvantumsrabatt. Dersom oppdragsgiveren går for en slik løsning, vil TTS ha relativt mange ferger som ikke er i bruk. På en annen side vil det også oppstå større konkurranse i forbindelse med selve driftingen av sambandet. Det er færre inngangsbarrierer i markedet for å drifte en ferge. Kravet til eierskap av fergen er borte, og med dette trenger ikke bedriften like stor kapitaltilgang. Dette åpner for at mange små aktører slipper til i markedet, som fører til hardere konkurranse. Uerfarne og kanskje useriøse aktører kan strømme til i anbudskonkurransen, jfr. kapittel 5.2.2.3.

Et annet moment innenfor disse delte anbudskontraktene er endringen fra periodetiden fra 8-10 år til 4-5 år. Dette gir muligheten for at det kan bli inntil fem kontrakter på samme driftsmiddel før den blir for gammel. For oppdragsgiveren er dette fordelaktig, fordi de oftere har muligheten til å velge et annet tilbud dersom de er misfornøyd etter den første perioden. Dette skjerper kravene til kvaliteten i driftingen av sambandet. Dette vil føre til flere anbudsutlysninger og i den forbindelse også større administrative kostnader for TTS, som må beregne tilbud på de av interesse.

I forbindelse med drifting av sambandet kan det ofte skje ulykker og skader på driftsmiddelet. Dersom eksempelvis et girsystem på fergen blir ødelagt under en reise, vil det være vanskelig å avgjøre ansvarsspørsmålet. På den ene siden kan den parten som drifter fergen påstå at giret var av mangelfull kvalitet og ikke kunne tåle belastningen som ville inntreffe naturlig på en slik strekning. På den andre siden kan eieren av driftsmiddelet påstå at giret var godt nok, men at de som driftet det kjørte for hardt. I vedlikeholds- og reparasjonsspørsmålet blir det derfor vanskelig å avgjøre hvem som står ansvarlig, og hvem som må ta regningen for dette. Dersom TTS er en av disse partene, enten eier av driftsmiddelet eller drifter, vil det oppstå en risikoeksponering i forbindelse med dette. For å redusere denne risikoen bør de kreve en grundig avklaring i kontraktens forskrifter angående ansvarsroller i slike tilfeller. Det bør også understrekes at TTS likevel stiller med mindre risiko enn dersom de selv eier driftsmiddelet i en slik situasjon.

Risikoen for at delte anbud blir implementert som bransjestandard er derfor svært uheldig for TTS, slik deres virksomhet er i dag. Dersom denne modellen blir tatt i bruk, må de gjennomføre store omstillinger for å kunne håndtere dette. For eksempel kan vi se at de bør endre sin interne struktur på en måte som muliggjør et godt skille mellom drifts- og utleievirksomhet av driftsmidlene. Ovenfor oppdragsgiveren må de utvikle et godt apparat for å kunne selge ideen om at å bruke både deres driftsmidler og deres driftetjenester er både mer lønnsomt og har et kvalitetsmessig fortrinn grunnet ulike synergieffekter. Dersom oppdragsgiveren gir et signal om at de ønsker å kjøpe inn egne driftsmidler, bør de vurdere



å sette sine egne ferger til salgs. På grunn av den store forhandlingskraften til oppdragsgiveren, bør de ikke nøle med å gjennomføre nødvendige endringer for fortsatt å kunne ha en lønnsom drift.

### 5.2.3 Markedsrisiko

---

I teorikapittelet kom vi frem til at markedsrisiko omfatter blant annet risikoeksponering på grunn av endring i pris på råvarer og enkelte innsatsfaktorer, pris på verdipapir, valutakurser og rentesatser, jfr. kapittel 2.1.3. I resultatkapittelet, jfr. 4.3.3, identifiseres prisen på drivstoff, valutakursendringer og renteendringer som relevante risikofaktorer. Samlet utgjør markedsrisikoen en stor del av Torghatten Trafikkselskaps risikobilde, og får derfor et sterkt fokus internt i bedriften.

Markedsrisikoen i forbindelse med drivstoff handler utelukkende om prisen på den, ikke forbruket. Det store spørsmålet i risikostyringsøyemed er om det er hensiktsmessig å sikre prisen på denne innsatsfaktoren, og eventuelt hvordan dette skal gjøres. Slik det fremkommer i kapittel 4.3.3, har TTS en holdning om at alt drivstoffinnkjøp skal sikres gjennom swapkontrakter med banken. Dersom bedriften ikke velger å sikre seg, står de ovenfor både en potensiell gevinst og et potensielt tap, avhengig av fremtidig utvikling i spotpris. I tabell 4.3.3.1 ser vi at denne spotprisen svinger forholdsvis mye, og i løpet av et år gikk prisen fra nesten 6 kroner per liter til 2 kroner per liter. Dersom en hadde sikret seg med swapkontrakter for dette året, ville prisen i realiteten vært låst til omtrent 6 kroner, jfr. kapittel 2.1.5. Den økonomiske gevinsten ved å følge spotprisen ville vært stor. Hadde en sikret seg, måtte denne gevinsten blitt betalt til banken. Slike hendelser er vanskelig å forutse, og det kan opptre som uforsvarlig å utsette seg for så stor risiko som prissvingning i drivstoff kan medføre. I etterkant av denne prisreduksjonen, har prisen steget jevnt frem til dags dato.

Swapkontrakter har også en prisutvikling som følger markedet. I disse swapkontraktene er det ofte et visst antall tonn som inngår i avtalen. Det vil si at en for eksempel forplikter seg til å kjøpe 1000 tonn drivstoff over en viss periode per swapkontrakt en inngår. En kan med andre ord ikke gå inn i en ubegrenset swapkontrakt, verken på mengde eller tid. Dette

reduserer nytten av løsningen, ettersom en fremdeles blir ganske tett knyttet til markedsprisen – men en har ingen usikkerhet i forbindelse med hva prisen blir i perioden. Om prisen er god eller dårlig spiller mindre rolle satt opp mot at sikkerheten i prisen faktisk stemmer med det de vil oppleve. Denne tanken kan knyttes tilbake til kravene som stilles til en god tilbudsberedning til et anbud. Vurderingssaken angående sikring tas på grunnlag av bankens betingelser og øvrige ressurser tilknyttet sikringen, mot mulige tap som resultat av prisoppgang. TTS er et selskap med en forholdsvis sterk soliditet, og kan derfor tåle et tap i drivstoffprisen – men vi ser at drivstoffprisen kan svinge såpass betraktelig at en slik løsning er for risikabel.

I risikostyring kommer en over mange tilfeller hvor en må vurdere faktorene risiko og avkastning opp mot hverandre. I Torghatten Trafikkselskaps tilfelle med drivstoff, stilles det en tydelig holdning til at det ikke skal være noen usikkerhet i forbindelse med pris. Det kan likevel være interessant å se på et beregnet estimat på utfallet av å følge spotprisen fra dag til dag, jfr. figur 4.3.3.1. Dette har vi gjort ved å gjøre en Value-at-Risk-beregning, jfr. tabell 4.3.3.2 – 4.3.3.5. Påstanden vi kan trekke fra denne analysen er:

- 1) Vi kan med 95 % sikkerhet si at TTS ikke vil tape *mer* enn \$ 504,94 på én dag ved å følge spotprisen på drivstoff.
- 2) Vi kan med 95 % sikkerhet si at TTS ikke vil tape *mer* enn \$ 1596,77 over ti dager ved å følge spotprisen på drivstoff.
- 3) Vi kan med 99 % sikkerhet si at TTS ikke vil tape *mer* enn \$ 793,24 på én dag ved å følge spotprisen på drivstoff.
- 4) Vi kan med 99 % sikkerhet si at TTS ikke vil tape *mer* enn \$ 2508,46 over ti dager ved å følge spotprisen på drivstoff.

Disse påstandene tar utgangspunkt i den historiske VaR-beregningen, da denne generelt blir betraktet som et mer pålitelig mål enn normal, lineær VaR-beregning (Alexander, 2003). Det vi kan trekke ut fra disse opplysningene er at det fra dag til dag ikke er en svært stor risikoeksponering i forbindelse med følgende av spotpris, selv om spotprisen tradisjonelt har svingt forholdsvis mye. Det er særlig to ting vi ikke må trekke ut fra opplysningene: det

første er at dette ikke skildrer det maksimale tapet, som i ekstreme tilfeller fremdeles kan overstige dette beløpet. Det er et estimat som bør kjøres kontinuerlig, men som er hovedsakelig kun en indikator. Det andre er at det daglige tapet ikke er overførbart til å gjelde lenger perioder. Estimaten, slik de blir definert av sin egen tidshorisont, er kun gjeldene for denne horisonten. Det vil si at en ikke kan gange det daglige "maksimale" tapet på eksempelvis \$ 505 med 365 dager og påstå at en med 95 % sikkerhet kan si at tapet ikke vil overstige dette. Dette kan understrekes ved at 10-dagersberegningen ikke er 10 ganger så stor som 1-dagsberegningen (Alexander, 2003). Vi ser likevel at i lengden at tapet kan bli forholdsvis stort – men at det er to sider av saken. Drivstoff kan svinge begge veier, og det er et sjansespill mange bedrifter som ikke er like avhengige av drivstoffprisen og som er solide nok til å tåle tap kan benytte. Hvis vi knytter dette tilbake til anbudsberegningens krav til nøyaktighet, vil vi likevel vurdere at å bruke swapkontrakter for å ha en nøyaktig og pålitelig – om ikke potensielt minimal – pris, er mer fornuftig i Torghatten Trafikkselskaps tilfelle. Dette står også mer i tråd med deres egne holdninger og appetitt i forhold til risikoeksponering.

Valutarisikoen fremkommer i hovedsak når Torghatten Trafikkselskap inngår byggekontrakter på fartøy med utenlandske foretak, som derfor tar betalt i fremmed valuta. Her vil forskjellene i kursen potensielt kunne ha stor påvirkning for nåverdien av investeringen. Størrelsen på beløpene på byggekontraktene er forholdsvis store. Derfor sikrer alltid TTS seg mot slik kurssvingning før en eventuell investering i fremmed valuta. Slik sikring er et svært tilgjengelig og nyttig verktøy, som blir tilbydd fra ulike banker (DNB.no, 2013). Denne risikoen kan trekkes tilbake til kravene som stilles i et nøye utregnet tilbud på et anbud. I flere slike situasjoner vil TTS kanskje bli nødt til å kjøpe en helt ny ferge for å møte anbudet. Her er det derfor ikke rom for unødvendig usikkerhet tilknyttet den reelle prisen for driftsmiddelet. I så måte er den potensielle risikoeksponeringen i forbindelse med valutakurssvingninger stor i de utvalgte tilfellene de handler i fremmed valuta. Også her vil det fremkomme en utsatt periode under vedståelsesfristen som normalt er på seks måneder. Sikringen er i utgangspunktet gratis, men utviklingen i løpet av disse seks månedene kan likevel føre til andre beløp. På en annen side, kan de sikre seg mot valutakurssvingninger ved å hedge eller ta opp lån i den fremmede valutaen, men dette fordrer at de har inntekter i

denne valutaen – hvilket TTS ikke har. Usikkerheten knyttet til vedståelsesfristen og valutakursen er derfor å betrakte som en nødvendig risikoeksponering som inngår i deres virksomhet.

Renterisikoen, jfr. kapittel 2.1.3, påvirker finansielle kostnader. I resultatkapittelet 4.3.3 kommer det frem at renten i utgangspunktet ikke blir sikret, men blir vurdert fra prosjekt til prosjekt. Unngåelse av en dogmatisk rutine i forbindelse med sikring kan i enkelte tilfeller være fordelaktig – særlig hvis det ikke er entydighet i hvor hensiktsmessig en slik sikring er. For risikoeksponering i forbindelse med rentenivået, kan en gjøre en vurdering av fremtidig utvikling basert på makroøkonomiske forhold. Det som er viktig å merke seg er at rentesikringen ikke er like tett knyttet til en enkel transaksjon, slik som ofte byggekontrakter i fremmed valuta er (med unntak av periodiserte avbetalinger). Det vil si at i et prosjekt vil en kunne bruke en rentesikring underveis i perioden det er snakk om dersom en får et annet syn på fremtidig utvikling enn ved prosjektstart. En eventuell VaR-beregning for denne markedsrisikoen har vi utelukket på grunnlag av deres holdning til dette risikospørsmålet. Det er ingen fast håndtering vi kan utfordre, fordi de vurderer risiko og eventuell sikring for hvert enkelt tilfelle.

Disse risikofaktorene, prisendring på drivstoff, valutakursendring og renteendring, utgjør hoveddelen av den totale eksponeringen for markedsrisiko. De fellestrekkene vi ser i alle disse, er at både holdning til håndtering og bruk av sikringsderivater er tett knyttet til deres beregninger i forhold til anbud. Viktigheten i at den er nøyaktig, danner grunnlag for deres aversjon for usikkerhet, og dette reflekteres derfor tydelig i måten eksponeringen håndteres. Den nødvendige usikkerheten som oppstår i forbindelse med vedståelsesfristen er en avgjørende faktor som bidrar til å øke den totale risikoeksponeringen. Så ved høyere vedståelsesfrister bør Torghatten Trafikkselskap kompensere for denne risikoen ved å stille høyere krav til avkastning.

#### 5.2.4 Operasjonell risiko

---

Operasjonell risiko, jfr. kapittel 2.1.3, kan potensielt inneholde et svært bredt spekter av ulike risikofaktorer. I resultatkapittelet 4.3.4, kom det frem at det meste av de identifiserbare

operasjonelle risikofaktorene er berørt av Torghatten Trafikkselskaps kvalitetssikringssystem. I den forbindelse vil vi gå gjennom hvordan noen særlig viktige operasjonelle risikofaktorer påvirker det totale risikobildet TTS opplever, samt hvordan slike risikofaktorer kan skape usikkerhet i forbindelse med tilbudsberegning til et anbud.

En av de aller viktigste usikkerhetsmomentene i Torghatten Trafikkselskap omhandler drivstoff, jfr. kapittel 4.3.3. Drivstoffet som risikomoment kan deles inn i to ulike risikofaktorer – den første er prisrisikoen, som omtalt i kapittel 5.2.3, mens den andre omhandler forbruk av risiko. Forbruket av risiko kan omtales som en operasjonell risiko, og det er mange underliggende faktorer som avgjør hvor stort forbruket av drivstoff blir. Det brukes svært mye drivstoff for å drive en ferge, og en marginal økning i gjennomsnittlig drivstofforbruk kan likevel gi stort utslag i bunnlinjen. Dette kan vi knytte som en usikkerhet i forbindelse med utregning av et tilbud i anbudskonkurranse, og det vil derfor være hensiktsmessig å få et mest mulig nøyaktig estimat av drivstofforbruk. Det har blitt fastslått at de opplyste estimatene fra fergeleverandøren sjeldent stemmer med virkelig forbruk. Dette kan forklares ved at denne testingen kan ha foregått i stille sjø, hvor forbruket er lavere. Langs Helgelandskysten er det skiftende værforhold som fører til større sjanse for urolig sjø og økt forbruk av drivstoff. Antall passasjerer og kjøretøy som blir lastet på fergen har en påvirkning på fergens vekt, og vil naturligvis også påvirke forbruket. Styrmannens evne til å kjøre med lavt forbruk er heller ikke uvesentlig. Ytterligere kan forbruket kobles til samhandlingen mellom kapteinen og dekkmannskapet som skal legge til kai – er dette samarbeidet dårlig, slik at de i gjennomsnitt bruker lengre tid for hver gang de legger til kai, vil drivstofforbruket øke. I det hele tatt er det svært mange faktorer som er med på å skape usikkerhet rundt det faktiske forbruket, og TTS opplever dette som et krevende moment i beregningen. Det er vanskelig å komme frem til et godt estimat på drivstofforbruk på ukjente ruter, men kunnskap og erfaring fra et spesielt samband vil gjøre dette enklere i neste anbudsrunde. Drivstofforbruket berøres ikke direkte av kvalitetssikringssystemet, jfr. kapittel 4.4. Det er vanskelig å utvikle en god rutine for å anslå dette forbruket, men vi antar at dette er noe en kan tilegne en bedre kompetanse til ved hjelp fra kontinuerlig erfaring. Ved flere tilbudsberegninger, vil det oppstå mer erfaring rundt hvordan en anslår drivstoff. Hvis en fører en oversikt over hvilke estimater som blir brukt ved ulike spesifikasjoner

(eksempelvis fergemodell, strekning), samt observert avvik fra dette estimatet, kan en enklere få en oversikt over hva som var mest passende – og kan bruke dette til å utlede mer nøyaktige estimater i fremtiden.

Vedlikeholds- og reparasjonsrelatert risiko blir kontrollert på en svært gjennomført og detaljfokusert måte, jfr. kapittel 4.4. Det er svært mange risikofaktorer som kan føre til at et fartøy blir skadet, eller at vedlikeholdet av dette fartøyet ikke er tilstrekkelig. Det at TTS har et eget kvalitetssikringssystem som tar sikte på å forbedre slike forhold, og samtidig som at det fattes enighet om at dette systemet er velfungerende, er antageligvis svært positivt i sikringsøyemed. Tross dette utgjør vedlikeholdskostnadene en stor andel av deres kostnadsbilde. Dersom dette systemet ikke hadde fungert like godt, er det grunn til å anta at kostnadene i forbindelse med vedlikehold og reparasjon, hadde økt. Riktignok medfører systemet mer vedlikehold, men det reduserer risikoen for uventede stans i driften som fører til reparasjonskostnader. God oppetid er for øvrig også heldig ovenfor etterlevelse av anbudskontrakten, og vil redusere risikoen for bøteleggelse for kontraktsbrudd. I tillegg kan det bidra til å vedlikeholde et godt omdømme, jfr. kapittel 5.2.5.

Under drift av fartøyet kan det oppstå en del operasjonell risiko i forbindelse med mannskapets oppgaver. Dette blir også berørt av kvalitetssikringssystemet, jfr. kapittel 4.4. Gjennom kursing, opplæring og oppfølging av de ansatte, blir denne risikofaktoren redusert. Torghatten Trafikkselskap kan for øvrig ikke poengtere noen spesielle enkelthendelser som skyldes svikt i opplæring og oppfølging av de ansatte. Her har TTS med andre ord svært god kontroll, men dette er naturligvis en sak som må arbeides med kontinuerlig.

I kapittel 2.1.3 om operasjonell risiko, blir det også nevnt at det oppstår risikofaktorer i forbindelse med teknologi og IT-systemer idet disse blir mer sofistikerte og innflytelsesrike for virksomheten. Det har ikke blitt gitt uttrykk for at denne typen risikoeksponering oppstår i særlig stor grad i TTS.

### 5.2.5 Omdømmerisiko

---

I undersøkelsen kom TTS med påstanden om at hver gang en ferge ikke gikk som planlagt, ville det komme et negativt avisoppslag om dem – noen ganger også forsideoppslag. De mener også implisitt at mesteparten av avisomtalen er negativt ladet, og for det meste forbundet med deres pålitelighet med tanke på avganger. Denne medieomtalen er med på å skape deres omdømme ovenfor de reisende, og de har derfor en reell risikoeksponering ovenfor deres omdømme.

For å teste denne påstanden har vi gått inn i avisenes egne arkiver og skaffet en generell oversikt over hvilke avisoppslag som faktisk fremkommer i avisene, jfr. tabell 4.3.5. Vi kan anta at eksempelvis en "negativ" artikkel vil ha en skadende effekt på deres omdømme. Svært mange saker handler om innstilling og erstatningsferger. Innstilte og kansellerte avganger er å betrakte som negativt. Det kan være forhold TTS ikke kan kontrollere, men leseren oppfatter det likevel som at fergen ikke kan gå, hvilket er negativt. Erstatningsferger er for det meste et "nøytralt" oppslag, med mindre det er tydelig formulerte ulemper eller fordeler med den nye løsningen.

Slik det kommer frem i de ulike avisene er det noen momenter som bør legges merke til. I Avisa Nordland er det færrest oppslag, som kommer av at lokasjonen av avisen er forholdsvis langt unna TTS hovedsakelige virkeområde. De fleste oppslagene har en negativ holdning til selskapet, hvilket underbygger påstanden. Brønnøysund Avis har en svært god dekning av hvilke ferger som blir innstilt, utsatt og kansellert. Slik det fremkommer, er majoriteten av alle disse omtalt i avisen. Dette medfører en forholdsvis tung vektning på "negative" artikler. Det nevnes også fortrinnsvis mye om erstatningsferger, hvilket vi definerer som "nøytrale". Her som utvalget er større enn i Avisa Nordland, ser vi også en faktisk og prosentvis økning i antall "positive" oppslag. Her er bredden av emnene som blir omtalt stor, i motsetning til i de "negative" oppslagene, som i all hovedsak er belastet av innstillingsopplysninger. I Helgeland Arbeiderblad er tilfellet mye av det samme som i Brønnøysund Avis.

Slik det fremkommer i tabell 4.3.5, er det ikke entydighet i at kun de negative forholdene kommer frem. Opplysningene om innstilling og utsettelse fremtrer som formulariske, og er svært kortfattede og enkelt informative. De positive innslagene har en tendens til å inneholde flere forklaringer og er generelt mer fyldige. For leseren forsterker dette positiviteten rundt forholdene. I påstanden kommer det frem at alle innstillinger og kanselleringer av ferger får omtale i avisen, og at dette kan skade omdømmet deres. Slik vi selv tolker det, er vi enige i denne delen av påstanden. Dekningen er såpass omfattende at det ikke virker som et alternativ å forsøke å manipulere eller unngå omtalen – det er kun deres egen pålitelighet som kan bedre denne situasjonen, som gjør at omdømmerisikoeksponeringen i stor grad er forankret i den operasjonelle risikoen.

Det er også andre forhold som kan være med på å skape negativt omdømme gjennom avisoppslagene. Majoriteten av oppslagene omhandlet at fergene enten var innstilt eller utsatt. Mange av disse kan skyldes dårlige vær og sjøforhold, slik at det ikke ville vært forsvarlig å kjøre fergen. Dette kan ikke TTS gjøre noe med. Men i tillegg til disse oppslagene, kom det også enkelte forhold som kunne vært unngått. Et av disse var knyttet til økonomisk kriminalitet, som innebar at Nordland fylkeskommune hadde anmeldt TTS for å ha fakturert for arbeid som ikke ble gjort. Saken ble henlagt, men uansett skyld og faktiske begivenheter, ble TTS stilt i et dårlig lys. Her kunne antageligvis håndteringen av media vært bedre. Dersom TTS var skyldig i forholdet, er dette en klar svikt i deres egne rutiner som ikke bør skje. Dette handler også om omdømme og tillitt ovenfor oppdragsgiveren Nordland fylkeskommune. I tillegg til disse sakene, var det også nevnt at det hadde blitt stjålet to safer fra en ferge, som antageligvis kunne vært unngått ved bedre sikkerhet om bord på fergen.

Motpunktet til negativ omdømmeeksponering er den medieomtalen som gir positiv effekt. Her er omfanget av de ulike sakene større, men antallet lavere. Eksempler fra avisartiklene i arkivene kan være saker som viser til at TTS har en god lokal forankring i nærmiljøet langs Helgelandskysten, ofte gjennom deltagelse i spesielle aktiviteter, med mer. Det kan også



være snakk om støtte til ideelle organisasjoner eller foretak som tar sikte på å forbedre lokalmiljøet, for eksempel gjennom satsing på turisme. Økt turisme er også noe TTS selv tjener på. Å vise en aktiv innsats for nærmiljøet som en del av deres samfunnsansvar er positivt, også som motpunkt til den negative omtalen. Dette begrunnes i at det er de lokale pendlerne som på sikt tar størst skade av sviktende pålitelighet, og påvirkes derfor sterkest av negative oppslag om dette. Suksesshistorier er også noe som skaper positivt omdømme. Blant annet at de for tredje år på rad ble omtalt som en Gasselbedrift i Dagens Næringsliv, fremmer nettopp dette. Spørsmålet her er om den positive omtalen er tilstrekkelig for å vedlikeholde et tilfredsstillende omdømme. Det er en vanskelig problemstilling, men slik vi selv tolker det – som har vært kontakt med begge kundegruppene deres – er at det stort sett er positivitet til selskapet, og at de altså har et godt omdømme. I neste rekke må det avgjøres om risikoeksponeringen er for stor. Vi tror at det eneste som kan redusere den negative omtalen er bedre pålitelighet, men mesteparten av denne påliteligheten er forankret i forhold de ikke kontrollerer – været. På en annen side, er beskyttelse av merkenavnet viktigere desto "større" dette navnet er, jfr. kapittel 2.1.3. Selv om Torghatten-konsernet er svært kjent, er det likevel forholdsvis anonymt, og har en viss beskyttelse i at mange av datterselskapene har urelaterte navn. Beskyttelse av TTS-navnet er likevel svært viktig, men de underliggende faktorene som påvirker eksponeringen er av en ikke-kontrollerbar art. Konklusjonen blir at eksponeringen ikke er uforsvarlig stor i deres risikobilde.

### 5.2.6 Andre risikofaktorer

---

Torghatten ASA har en bevisst politikk i forbindelse med oppkjøp av andre selskaper, jfr. kapittel 4.2, og det er at de ønsker å beholde navnene til de enkelte selskapene. I første omgang er dette på grunn av merkevareeffekten av de opprinnelige navnene, men vi ser at dette er en potensielt heldig effekt for Torghatten Trafikkselskap. Dersom det skulle skje hendelser i andre selskaper, som for eksempel BastøFosen, som kan skade dette merkenavnet, vil ikke dette fra publikums side bli knyttet til Torghatten Trafikkselskap, selv om at de begge er i samme konsern. Dette fører til at TTS-navnet er mer beskyttet. På en annen side, dukker det opp nettopp en slik risiko idet Torghatten ASA oppretter nye selskap. Her har de uttalt at de ønsker å bygge videre på Torghatten-navnet, noe som forklarer navngivingen til Torghatten Nord, som ble opprettet i 2009. Torghatten Nord har i det siste

vært plaget av omdømmetap grunnet mye problematikk rundt fergene de drifter i Nordland. Dette kan enkelt forveksles med Torghatten Trafikkselskap, som på sett og vis ikke er en del av saken.

### 5.3 Rammeverk for helhetlig risikostyring

---

#### 5.3.1 Innledning

---

I denne casestudien har vi studert helhetlig risikostyring i Torghatten Trafikkselskap AS, og har funnet frem til at det er to hovedelementer som må forklares for å beskrive deres forhold til helhetlig risikostyring. Det første elementet er risikobildet de opplever, og det andre er deres rammeverk og styringssystemer for å styre dette risikobildet. I dette kapitlet skal vi analysere hvordan rammeverkene og systemene TTS bruker stemmer overens med teorien innen fagfeltet. For å komme frem til en slik vurdering, vil vi først kommentere betydningen av organisasjonsstrukturen og risikobildet for hvordan de velger å styre risikoen gjennom systemer. Deretter vil vi gi en oversikt over hvilke systemer som blir brukt, og hvordan disse kan kobles til andre rammeverk.

#### 5.3.2 Organisasjonsstrukturens betydning

---

Torghatten Trafikkselskaps virksomhet kan grovt deles inn i to virkeområder. Det ene området er administrasjonen og selskapsledelsen, som har som hovedoppgave å styre anbudsarbeidet, anskaffe kontrakter og andre forhold som gir virksomhet til det andre virkeområdet – selve driften av ferge- og hurtigbåtsambandene. Det vil si at det i all hovedsak er to avdelinger av særlig betydning som har hver sine sett av risikoeksponeringer som må styres. Risikoeksponeringene i disse to virkeområdene er også svært forskjellige av natur. I administrasjonsavdelingen omhandler mye av risikobildet markedsrisiko og kompetanse til å utforme en god tilbudsregning til anbudskonkurranser. I driftsavdelingen er det stor grad av operasjonell risikoeksponering. I utgangspunktet kan dette indikere at det er en utfordring å utforme et helhetlig rammeverk for risikostyring som skal gjelde begge disse avdelingene.

Organisasjonsstrukturen er også tett knyttet til utformingen av styrene og de ulike selskapenes ledelser. Styrene skaper svært tette nettverk mellom de ulike datterselskapene i Torghatten-konsernet, jfr. kapittel 4.2. Dette medfører at TTS også blir involvert på en positiv måte med sine søsterselskaper. Styrene er for eksempel bestående av nøkkelpersoner internt i konsernet, men baner også vei for involvering av de ansatte gjennom ansattrepresenterende styremedlemmer og nærmiljøet gjennom eksterne, men lokale styremedlemmer. I systemøymed gir dette kanskje en fordel for å kunne implementere helhetlige systemer som er sammenlignbare på tvers av datterselskapene. Når det gjelder ledelsesstrukturen – hvor altså datterselskapene har daglige ledere fremfor avdelingsledere, jfr. kapittel 4.2 – vil denne økte eierskapsfølelsen og ansvarligheten til de ulike selskapene gi insentiv til helhetlig risikostyring.

### 5.3.3 Risikobildets betydning

---

Torghatten Trafikkselskap har et unikt sett med risikoeksponeringer som følge av sin virksomhet. Slik det kommer frem i kapitlene 4.3 og 5.2, er det et svært utfyllende risikobilde som har ulike forankringer og konsekvenser. Selskapet selv identifiserer seg mest med markedsmessig og operasjonell risiko, og alle andre områder av risiko er av mindre vesentlig grad. For at en bedrift skal kunne bestemme seg for å implementere et rammeverk, bør de gjøre en gjennomgående situasjonsvurdering. Dette kan vi trekke tilbake til antagelsen i kapittel 2.1 om at helhetlig risikostyring er en situasjonsbestemt avgjørelse. For bedrifter med stor vekt på én risikofaktor, for eksempel finansielle risikofaktorer, vil det være mer hensiktsmessig å følge eller utvikle et rammeverk som er spesielt egnet for utfordringene rundt slik håndtering. Det samme gjelder de andre typene av risikofaktorer. I TTS sitt tilfelle med vekt på to forholdsvis forskjellige faktorer kan det være en utfordring å implementere et rammeverk som kan styre begge disse på en forsvarlig måte.

### 5.3.4 Kvalitetssikringssystemet & øvrig risikostyring

---

Kvalitetssikringssystemet, jfr. kapittel 4.4, er det nærmeste systemet Torghatten Trafikkselskap brukes som kan kalles et rammeverk for styring av risiko. Den er i hovedsak utviklet for å etterleve målsetningene og kravene til ISM-code, jfr. kapittel 2.1.6, men som en

konsekvens er dette et meget anvendelig verktøy for styring av operasjonell risiko i hele virksomheten. Likevel inngår ikke eksempelvis markedsrisiko innen dette risikostyringsverktøyet, og på den måten er det utelukket at det kan omtales som et helhetlig rammeverk. Det kom heller ikke frem noen ytterligere rammeverk som er implementert i selskapet øvrig. Dette vil si at de i effekt ikke har et eksisterende helhetlig rammeverk for styring av risiko. Et meget viktig motpoeng til denne påstanden er at det meste av selskapets risikobilde kan knyttes opp mot et felles utgangspunkt: anbudskonkurransen. Det systemet TTS bruker for å holde oversikt over relevante forhold i utviklingen og beregning av tilbud til anbudskonkurransene vil derfor være et helhetlig risikostyringssystem i seg selv. Grunnen til at dette kvalifiserer som helhetlig, er at kvalitetssikringssystemet også inngår som en viktig komponent i anbudsberegningen. De andre risikofaktorene, slik som markedsrisiko, omdømmerisiko, kredittrisiko og diverse andre risikofaktorer er også alle relevante forhold i anbudsarbeidet, jfr. kapittel 5.2. På denne måten kan vi knytte all risiko i Torghatten Trafikkselskap mot et felles punkt.

### 5.3.5 Forskjeller og likheter med etablerte rammeverk

---

Som vi kan trekke fra våre undersøkelser finnes det altså ikke et universelt, helhetlig risikostyringssystem i Torghatten Trafikkselskap, men snarere et tilpasset handlingsmønster som tar sikte på å styre de mest relevante risikofaktorene fra de styringsområdene i organisasjonen som er best egnet. Overbærende risiko i forbindelse med anbud, samt det som inngår her av markeds- kreditt- og delvis omdømmerisiko blir eksempelvis håndtert av Torghatten Trafikkselskaps administrasjon og ledelse. Det er en egen avdeling innen selskapet som har en lederrolle for styring av operasjonell risiko. Det vi ønsker å vise i dette kapitlet er hvordan denne tilpasningen eventuelt sammenfaller med de tre anerkjente risikostyringsmodellene vi presenterte i teorikapitlet.

Vi skiller mellom teknikker for å trekke sammenligninger mellom resultatene fra våre undersøkelser og teoriene vi ønsker å koble dem mot. Det enkleste ville kanskje vært å simulere en slags implementering av nevnte teori, og deretter se hvordan deres handlingsmønster passer overens med denne. I motsatt tilfelle, ville vi først studert

handlingsmønsteret, for så å koble dette opp mot teorien. Forskjellen behøver ikke nødvendigvis å være stor, men vi mener det er en prinsipiell forskjell mellom disse fortolkningsmetodene. I vår oppgave vil vi bevisst forholde oss til den sistnevnte metoden fordi vi mener denne medfører høyere kvalitet av analysen. I den første metoden er det for lett å se sammenhenger og umiddelbart slutte at selskapets handlingsmønster er i tråd med teorien.

#### *5.3.5.1 Sammenligning med COSO*

---

COSO-rapporten, jfr. kapittel 2.2.1, er et helhetlig, integrert rammeverk for styring av risiko, og Torghatten Trafikkselskap bruker ikke dette rammeverket, jfr. kapittel 4.3 og 4.4. Rammeverket har en viss grad av fleksibilitet, men er forholdsvis rigid, og Torghatten Trafikkselskaps tilpasning for risikostyring er ikke i overensstemmelse med COSO. TTS har kun et helhetlig system i den forstand at alle identifiserbare risikofaktorer blir styrt av ulike parter i organisasjonen, men det bryter med sentraliseringen av styreenheten COSO fremmer. Det finnes enkelte teknikker og fellestrekk mellom måten styringen skjer i TTS og COSOs åtte komponenter, men det er ingenting som tyder på en overbærende sammenheng mellom disse to. Likevel kan det trekkes en parallell til at målsettingen til bedriften er det som motiverer styringen, da TTS eksempelvis har målsetting om å drifte fergesambandene langs Helgelandskysten. Denne, samt de andre målsettingene, ville dannet grunnlaget for utformingen for etterlevelse av COSO – og de danner også grunnlaget for hvordan TTS velger å strukturere organisasjonen i risikostyringsøyemed. En eventuell implementering av COSO som rammeverk for helhetlig risikostyring ville medført vesentlige omstillinger intern i selskapet for å møte kravene som blir stilt for effektiv styring.

#### *5.3.5.2 Sammenligning med ISO 31000:2009*

---

Torghatten Trafikkselskap har ikke uttalt at de har brukt ISO 31000, jfr. kapittel 2.2.2, verken som et rammeverk eller som inspirasjon for utvikling av eget rammeverk. Det kan likevel trekkes enkelte paralleller til måten TTS har implementert et risikostyringssystem. I ISO 31000 er det tre hovedelementer, prinsipper, implementeringsprosessen, og styringsprosessen. De elleve prinsippene som kreves for god risikostyring kan også til en

viss grad være gjeldende for risikostyringstilpasningen i TTS. Risikostyringen vil for eksempel skape og beskytte verdier (for eksempel ved at anbud blir vunnet), tilpasset nærmiljøet (inngår som en viktig del av kvalitetssikringssystemet), være dynamisk, med mer. Flere av prinsippene innfris helt eller delvis, og på denne måten kan vi si at dersom ISO 31000 ville vært brukt, ville de ikke vært langt unna den løsningen rammeverket tar sikte på å finne. Enkelte av disse prinsippene, blant annet kravet om at risikostyringssystemet skal være synlig, er ikke innfridd.

Det neste hovedelementet som inngår i ISO 31000 er implementeringsprosessen. Her kan vi trekke en parallell med Torghatten Trafikkselskaps løsning for risikostyring – det er nettopp en slik løsning ISO 31000 forsøker å bidra til. Den er tilpasset den enkelte bedrift med hensyn til forhold som organisasjonsmessige forutsetninger, typer av risikoeksponering og vektleggelse av disse, med mer. Selskapets implementering av risikostyringssystemer har vært gradvis og i konstant utvikling. De forsøker å utarbeide en måte de kan styre risikoen på en best mulig måte, og dersom de oppdager at dette ikke blir gjort på en forsvarlig måte, vil det gjøres endringer i rutiner og retningslinjer. Syklusen med design, implementering, overvåkning og forbedring er derfor en del av deres tankegang. Det siste elementet i ISO 31000 er risikostyringsprosessen. Her kan vi ikke trekke noen sammenhenger med Torghatten Trafikkselskap, annet enn at denne prosessen skildrer en forholdsvis ordinær prosess rundt hvordan risikoen styres.

Det finnes altså noen få paralleller mellom selve måten Torghatten Trafikkselskap har valgt å implementere et risikostyringssystem og ISO 31000, hvorav essensen i det sistnevnte omhandler selve implementeringen av et hensiktsmessig, tilpasset risikostyringssystem. Med tanke på at de ikke har nevnt ISO 31000 som et benyttet verktøy, er det ingen grunn til å anta at dette rammeverket og teorien rundt det har spilt en vesentlig rolle direkte. Likhetene knyttet til deler av dette rammeverket er likevel ikke uvesentlig, og det kan diskuteres hvorvidt Torghatten Trafikkselskap bør sette seg inn i prinsippene til ISO 31000 for å kunne forbedre sin egen tilpasning. Forskjellen dette ville utgjort er vanskelig å spå, men tanken er

at dersom de lykkes, vil alle de elleve prinsippene i ISO 31000 være gjeldende for selskapets risikostyring – og dette ville vi vurdert som positivt.

### 5.3.5.3 Sammenligning med Compliance and Leadership

Torghatten Trafikkselskap har ikke uttrykt at de har et forhold til modellen for Compliance and Leadership (C&L). Gjennom vår studie har vi forsøkt å sette lys på sammenhenger mellom deres styring av risiko og etablerte modeller, også den anerkjente C&L-modellen. Likhetene vi har funnet kan knyttes opp mot den grunnleggende tankegangen som motiverte utformingen av denne modellen, jfr. kapittel 2.2.3. Denne modellen er til forskjell fra de to helhetlige rammeverkene en mer oppgaveorientert modell som baserer seg på at risiko styres best på dette nivået.

Enkelte forhold i Torghatten Trafikkselskaps kvalitetssikringssystem kan kobles til deler av modellen. Her finner vi at alle oppgaver/arbeidsoperasjoner som innebærer en risiko skal beskrives i en SJA, "Sikker Jobb Analyse", jfr. kapittel 4.4. Denne SJA skal inneholde oppgaver som skal gjøres i forkant, underveis og i etterkant av arbeidsoperasjonen, og er i grove trekk sammenlignbar med modellen som helhet. Rutinene og reglementet rundt SJA er rigide og imperative for at fartøyet skal godkjennes internt. SJA skal også kvitteres for blant de ansatte som skal forholde seg til disse, og dette bidrar til en integrering av løsningen, noe vi kjenner igjen fra C&L. En forskjell mellom handlingsmønsteret til TTS og C&L ligger likevel i at ledelsen er i større grad ansvarlig for identifisering og vurdering av den enkelte risikofaktoren. SJA blir i utgangspunktet utformet av ledelsen, men det er også lagt inn en mulighet for at mannskapet kan bidra til å forbedre SJA. I C&L er risikofaktorene identifisert og vurdert at teamet selv, men med grunnlag i deres opplæring og trening, som ledelsen er ansvarlig for. Figur 5.3.5 viser hvordan denne prosessen i grove trekk blir utført i forbindelse med SJA, til sammenligning med C&L i figur 2.2.3.



**Figur 5.3.5 – Styring av risiko i den enkelte oppgave gjennom SJA**

Hele selskapet har i grove trekk en todelt organisasjonsstruktur. Den ene delen består av ledelsen og administrasjonen, mens den andre delen er mannskapet som drifter fartøyene, jfr. kapittel 5.3.2. C&L har også en todelt inndeling, hvor den ene delen omhandler lederskapet, mens den andre består av teamet som utfører oppgaven, jfr. kapittel 2.2.3. Innenfor disse to delene er det store fellestrekk. Hvis vi trekker inn kvalitetssikringssystemet og SJA som et eksempel, ser vi at vi har en tydelig ledelse og et tydelig team. Ledelsen utformer SJA og rutinene rundt dette, mens teamet er mannskapet som skal bruke dette verktøyet. Ledelsen har med andre ord ansvar for å trene opp teamet på en måte som gjør at risikoen enkleste mulig kan styres av disse, selv om utførelsen av dette avviker mellom modellene, slik som beskrevet i forrige avsnitt og tabell.

I C&L og SJA er vertikal interaksjon en sentral del, og kommunikasjonen mellom ledelse og team/mannskap er gjennomgående i alle ledd. Det er klare rutiner og roller, slik at alle vet hvem som er ansvarlige for hva. Ledelse og team brukes rundt hverandre i begge løsningene på en måte som styrker teamet, ledelsen og til slutt målsetningen om forsvarlig risikostyring. Et fellestrekk er også at modellene tar sikte på imperativ minimering av risiko, og er derfor best passende for oppgaver der det ikke er en reell vurderingssak mellom ressursbruk og nytte av styringen: risikoen skal være minimert. En forskjell oppstår likevel i at C&L er utformet for å være universell og gjeldende for alle oppgaver, mens SJA i all hovedsak utelukkende gjelder sikkerhet på den enkelte fergen. En siste likhet er integreringen av modellen blant alle parter involvert, for begge tar sikte på at alle skal ha denne modellen/løsningen "i ryggmargen" og som en sentral del av måten de handler på.



De mange sentrale likhetene mellom C&L og fortrinnsvis kvalitetssikringssystemet kan tyde på at det sistnevnte også har et oppgaveorientert fokus, og tar med andre ord sikte på å styre risikoen på detaljnivå, men ikke gjennom en helhetlighet som COSO og ISO 31000 fremmer. Det bør nevnes at C&L i utgangspunktet er universell, og skal altså gjelde alle mulige oppgaver, mens kvalitetssikringssystemet i all hovedsak er rettet mot operasjonell risiko i forbindelse med sjøfartssikkerhet. En eventuell adaptasjon av C&L vil kanskje kunne utvide kvalitetssikringssystemets ikke uvesentlige effektivitet til andre områder av virksomhetens risikostyring, eksempelvis gjennom implementering i avdelingen som styrer markedsrisiko.

### 5.3.6 Vurdering av risikostyringssystem

Det er en omfattende problemstilling i å vurdere hvor hensiktsmessig det gjeldende risikostyringssystemet til Torghatten Trafikkselskap er. For å kunne besvare et slikt spørsmål bør en med sikkerhet kunne fastslå effekten av alternativene, og dette strekker seg utover hva vi ønsker å beskrive i vår oppgave. Det faller seg likevel naturlig å komme med en kommentar til hvordan vi, med utgangspunkt i teorien, vurderer deres tilpasning til helhetlig risikostyring.

Et styringssystem bør kanskje ideelt måles etter hvor effektivt det er, altså hvorvidt den klarer å skape en likhet mellom selskapets risikoappetitt og risikoopplevelse. Torghatten Trafikkselskap har en lav risikoappetitt, og vi kan heller ikke sette fingeren på noen negative enkelthendelser som med rimelighet kunne blitt unngått gjennom et annet system for styring av risiko. Likevel finner vi fornuft i de etablerte rammeverkens ulike begrunnelser for henholdsvis helhetlige og oppgaveorienterte løsninger, og hvorfor disse i så fall fungerer bedre på et gjennomført vis, fremfor en kompromissløsning.

Hvis vi ser bort fra selve løsningen av risikostyringssystemet, men vurderer selve presentasjonen, så kan vi finne en svakhet. Det er en viss uklarhet i hvordan det utarter seg på et vis som klarer å styre alle risikofaktorene i virksomheten. Dette fører til at mye vekt

på ledelsen og styrene, som besitter den viktigste og mest utfyllende informasjonen om deres egen risikostyring. Ved fundamentale omstillinger i selskapet og konsernet, som for eksempel endring av styre, pensjonering av nøkkelpersoner, og så videre, tror vi at det kan oppstå en liten friksjon i kommuniserbarheten av risikostyringssystemet. I det minste, vil vi anbefale å formulere et sett av dokumenter som beskriver i detalj alt som omtaler rollefordeling, ansvarsområder, holdning og appetitt, risikobilde, tilpasninger, med mer, på et helhetlig og oversiktlig vis. Om ikke annet vil dette kunne føre til en økt grad av intern bevissthet til risikostyringen, som i korte trekk også kan øke kompetansen blant de øvrige ansatte.

Vi ser også at Torghatten-konsernet har vokst i antall ansatte gjennom årene. Ved en fortsatt ekspansjon, hvilket de omtaler som mulig og aktuelt dersom de kjøper kontrollerende andel, vil det være svært hensiktsmessig å kunne på best mulig vis overføre det samlede risikostyringsarbeidet. De ønsker nettopp en kontrollerende andel i alle sine foretak for å kunne utføre virksomhetene i disse på "Torghatten-måten", jfr. kapittel 4.2. Denne måten er essensen av hvordan Torghatten-bedriftene er, og dette innebærer i høyeste grad risikostyringen.

## **Kapittel 6 – Konklusjon**

---

Formålet med denne oppgaven var å studere Torghatten Trafikkselskaps forhold til helhetlig risikostyring.

*I hvilken grad utøver Torghatten Trafikkselskap AS helhetlig risikostyring?*

For å kunne svare på denne problemstillingen, hadde vi en todelt tilnærming:

- 1) *Hvilke risikofaktorer inngår hovedsakelig i Torghatten Trafikkselskaps risikoeksponering?*
- 2) *Hvordan systematiserer Torghatten Trafikkselskap den helhetlige risikostyringen?*

Gjennom undersøkelser og direkte henvendelser med casebedriften, har vi forsøkt å anskaffe informasjon for å kunne besvare disse spørsmålene.

Torghatten Trafikkselskaps risikoeksponering består av å vinne anbudskonkurranser, og dette legger mye vekt rundt nøyaktigheten i beregningene som inngår i det innsendte tilbudet. Reglene for anbudskonkurransen tilrettelegger for at kun ett tilbud blir innsendt, og dette avgjør om bedriften får ha den aktuelle aktiviteten på vanligvis åtte år frem i tid. Innad i beregningen inngår det en hel rekke forhold som er med på å avgjøre bunnlinjen. Risikoen i forbindelse med dette kan knyttes mot usikkerhetsmomenter på de enkelte kostnads-kalkulasjonene. Derfor oppstår det også en tyngde på markedsrisiko og operasjonelle risikofaktorer.

For å styre dette risikobildet, har Torghatten Trafikkselskap utviklet en egen tilpasning. Denne tilpasningen er ikke utformet med grunnlag i andre risikostyringsmodeller og rammeverk, men er et sammensatt system som er nærmere inndelt etter type risikoeksponering. For den operasjonelle risikoeksponeringen er det utviklet et kvalitetssikringssystem, som også tar sikte på å etterleve myndighetenes krav til sjøfartssikkerhet.

Vi anvendte opprinnelig begrepet "helhetlig" med en annen hensikt enn nå – vi ser at Torghatten Trafikkselskap har en tilnærming til risikostyring som er helhetlig i den forstand at den omfatter alle områder av risikobildet – men det finnes ikke en bevisst, overbærende dekning av risikostyringen. Den er fundamentalt oppdelt, men bunner ut i de samme interne forholdene. Selskapet opplever sjeldent uforutsette hendelser som svekker dem. Dette tyder på at selskapets tilnærming til helhetlig risikostyring er effektiv og tjener sin hensikt. Det store spørsmålet innen risikostyring bunner ofte ut i "kostnad mot nytte". Torghatten Trafikkselskaps ressursbruk i forbindelse med helhetlig risikostyring er rettferdiggjort av hvor effektiv risikostyringen er.

## Litteraturliste

---

### Bøker:

COSO, (1996) *Intern Kontroll*, 1. utg., Oslo, Cappellen Akademisk Forlag AS.

COSO, (2005) *Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk*, 1. utg., Oslo, Norsk Interne Revisorers Forening.

Eide, T., (2003) *Torghatten Trafikkselskap ASA – 1878 – 2003*, 1. utg., Brønnøysund, Torghatten Trafikkselskap ASA.

Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P. & Page, M., (2007) *research methods for business*, 1. utg., USA, John Wiley & Sons, Ltd.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., (2011) *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. 3. utg., Oslo, Abstrakt Forlag AS.

Madura, J., (2009) *International financial management*, 9. utg., USA, South-Western Cengage Learning.

Root, S. J. (1998) *Beyond COSO*, 1. utg., [STED], John Wiley & Sons, Inc.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2009) *Research Methods for Business*, 5. utg., Storbritannia, John Wiley & Sons, Ltd.

Smith, C. W., jr., Smithson, C. W. & Wilford, D. S., (1990) *Managing Financial Risk*, 1. utg., USA, Ballinger Publishing Company.

Walker, P. L., Shenkir, W. G. & Barton, T. L., (2002) *ERM: Pulling it all together*, 1. utg., USA, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

### Kapitler i bøker:

Breden, D. (2007) *Understanding and managing operational risk exposures*. I: Reuvid, J. red. *Managing business risk – A practical guide to protecting your business*, 4. utg., Storbritannia, Kogan Page, Ltd.

Lees, G. (2007) *Strategic risk and good governance*. I: Reuvid, J. red. *Managing business risk – A practical guide to protecting your business*, 4. utg., Storbritannia, Kogan Page, Ltd.

Taylor, K. (2007) *Keeping your reputation free from risk*. I: Reuvid, J. red. *Managing business risk – A practical guide to protecting your business*, 4. utg., Storbritannia, Kogan Page, Ltd.

### Forskningsartikler:

Alexander, C., (2003) *The Present and Future of Financial Risk Management* [Internett], ISMA Centre. Tilgjengelig fra:

<http://pages.nes.ru/agoriaev/Papers/Alexander%20Present%20and%20Future%20of%20Fin%20Risk%20Mgt%2003.pdf> [Nedlastet 1.2.2013]

BCBS, (2006), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework* [Internett], Basel, Bank for International Settlements. Tilgjengelig fra: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> [Nedlastet 15.2.2013]

DeLoach, J. (2012) *COSO, ISO 31000, or another ERM framework?* [Internett], Corporate Compliance Insights. Tilgjengelig fra: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/coso-iso-31000-or-another-erm-framework/> [Nedlastet 9.4.2013]

Gjerdrum, D. (2013) *The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework* [Internett], The Institute of Internal Auditors. Tilgjengelig fra: [https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/7-2-%20Article on ISO for Auditors rev7-20.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/7-2-%20Article%20on%20ISO%20for%20Auditors%20rev7-20.pdf) [Nedlastet 25.4.2013]

Hamilton, J. D., (2009) *Causes and Consequences of the Oil Shock of 2007-2008* [Internett], University of California, San Diego. Tilgjengelig fra: [http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/2009\\_spring\\_bpea\\_papers/2009a\\_bpea\\_hamilton.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/Programs/ES/BPEA/2009_spring_bpea_papers/2009a_bpea_hamilton.pdf) [Nedlastet 15.2.2013]

IMO, (2010) *ISM code and Guidelines on Implementation of the ISM code 2010* [Internett], International Maritime Organization. Tilgjengelig fra: <http://www.imo.org/ourwork/humanelement/safetymanagement/pages/ismcode.aspx> [Nedlastet 25.4.2013]

IRM, (2010) *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000* [Internett], The Institute of Risk Management. Tilgjengelig fra: [http://theirm.org/documents/SARM\\_FINAL.pdf](http://theirm.org/documents/SARM_FINAL.pdf) [Nedlastet 27.2.2013]

KPMG, (2006) *Styring og kontroll: Ta et grep om bedrifts omdømme!* [Internett], KPMG. Tilgjengelig fra: <http://www.kpmg.no/arch/img/9179810.pdf> [Nedlastet 4.3.2013]

Mehta, A., Neukirchen, M., Pfetsch, S. & Poppensieker, T. (2012) *Managing Market Risk: Today and tomorrow* [Internett], McKinsey & Company. Tilgjengelig fra: [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/working\\_papers\\_on\\_risk\\_32.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/working_papers_on_risk_32.ashx) [Nedlastet: 4.2.2013]

Minken, H., (2005) *Nyttekostanalyse i samferdselssektoren: Risikotillegget i kalkulasjonsrenta* [Internett], Transportøkonomisk institutt. Tilgjengelig fra: [http://nyttekost-web.sharepoint.com/Documents/120529\\_T%C3%98I\\_rapport\\_796\\_2005\\_14\\_12\\_05\\_Harald\\_Minken.pdf](http://nyttekost-web.sharepoint.com/Documents/120529_T%C3%98I_rapport_796_2005_14_12_05_Harald_Minken.pdf) [Nedlastet 8.3.2013]

Narvaez, K. (2013) *ERM Frameworks – COSO II versus ISO 31000* [Internett], ERM Strategies. Tilgjengelig fra:  
<http://www.erm-strategies.com/publications/erm-frameworks-coso-ii-versus-iso-31000/>  
[Nedlastet 9.4.2013]

Statoil, (2013) *Felles modell for etterlevelse og lederskap på norsk sokkel* [Internett], Statoil ASA. Tilgjengelig fra:  
<http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/security/ComplianceAndLeadership/Pages/ComplianceAndLeadershipNCS.aspx> [Nedlastet 18.4.2013]

Stulz, R. M., (1996) *Rethinking risk management* [Internett], Journal of Applied Corporate Finance. Tilgjengelig fra:  
<http://fisher.osu.edu/fin/faculty/stulz/publishedpapers/Rethinking%20Risk%20Management.pdf> [Nedlastet 1.2.2013]

#### **Dagsaviser:**

Olsen, K. E., & Lysvold, S., (12.11.2012) *Torghatten vil kjøpe Widerøe* [Internett]. NRK. Tilgjengelig fra:  
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.8393183> [Nedlastet 27.2.2013]

Steinum, S. & Indsetviken, E., (3.4.2013) *Vegvesenet vil straffe fergeselskap* [Internett]. NRK. Tilgjengelig fra:  
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nordland/1.10971187> [Nedlastet 8.4.2013]

NTB (7.3.2013) *Regjeringen vil ha fergefri E39* [Internett]. Aftenposten. Tilgjengelig fra:  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Regjeringen-vil-ha-fergefri-E39-7141479.html#.UXO2jsqbKUM> [Nedlastet 21.4.2013]

#### **Nettsider:**

Ukjent forfatter, (2009) *Forvaltningen av Statens Pensjonsfond* [Internett]. Regjeringen. Tilgjengelig fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2009-2010/Meld-St-10-2009-2010/7.html?id=599201> [Nedlastet: 8.3.2013]

Ukjent forfatter, (1997) *Nytte-kostnadsanalyse* [Internett]. Regjeringen. Tilgjengelig fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1997/nou-1997-27/10.html?id=347276>  
[Nedlastet: 8.3.2013]

Ukjent forfatter, (2010) *Visjoner, verdier og forretningsidé* [Internett]. Torghatten ASA. Tilgjengelig fra:  
<http://www.torghatten.no/index.php?c=8&kat=Visjon%2C+verdier+og+forretningside>  
[Nedlastet 22.4.2013]

Ukjent forfatter, (2013) *Valutasikring* [Internett]. Den Norske Bank. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dnb.no/bedrift/markets/valuta-renter/valuta-og-rentesikring/merinfo/hva-er-valutasikring.html> [Nedlastet 23.4.2013]

NRS, (2008) *Norsk RegnskapsStandard 13 – Usikre Forpliktelser og Betingede eiendeler* [Internett].

Tilgjengelig fra:

<http://www.regnskapsstiftelsen.no/arch/img/9431358.pdf> [Nedlastet 9.3.2013]



## **Vedlegg 1 – Oversikt over informanter**

---

<b>Betegnelse</b>	<b>Navn</b>	<b>Stilling</b>
Informant 1	Stein André Olsen	Finans- og Innkjøpssjef, Torghatten ASA
Informant 2	Rolf Einar Hauge	Samferdselsavd, Nordland fylkeskommune
Informant 3	Odd-Hermann Kristiansen	Driftssjef, Torghatten Trafikkselskap AS
Informant 4	Paul-Halle Pedersen	Head of Technical Research Support, Statoil ASA

## **Vedlegg 2 – Intervjuguider**

---

### **Intervju 1 Stein André Olsen Finans- og Innkjøpsjef, Torghatten ASA**

#### **Del 1 – Om Torghatten Trafikkselskap**

- Veldig kort: Hvordan er TTSs markedssituasjon? Konkurransesituasjonen, med mer.
- Hvordan er rollefordelingen i forbindelse med risikorelaterte spørsmål?
  - Styrets rolle og deres holdninger
  - Økonomisjefs rolle og sine holdninger
  - Daglig ledelses rolle og sine holdninger
- Hvor selvstendig er TTS AS fra Torghatten ASA i forbindelse med risikostyring?
  - Felles risikoappetitt?
  - Felles rammeverk og styringssystem?
  - Rapportering?
- 
- Mottar TTS offentlig subsidiering for ferje- og bussvirksomheten (Stat/fylkeskommune)?

#### **Del 2 – Om risikosituasjonen**

- Prioriterte identifiserbare risikofaktorer
- Vurdering og håndtering av risiko innen:
  - Markedsrisiko (Valuta, renter, priser på verdipapir og drivstoff/råvarer)
  - Operasjonell risiko
  - Kredittrisiko (Tap på fordringer, med mer)
  - Omdømmerisiko
  - Evt. Andre risikofaktorer

#### **Del 3 – Om rammeverket og praktisk utførelse**

- Integrerer dere et ferdig rammeverk for helhetlig risikostyring (COSO, med mer)?
  - I hvilken grad klarer dette rammeverket å dekke hele virksomhetens risikomomenter? (Kompatibelt med Torghatten ASAs øvrige systemer?)
  - Vurderingsfasen: Benytter dere egne undersystemer for nøyaktig vurdering av risiko (sannsynlighet og konsekvens)?  
Klarer dere å vurdere mange risikofaktorer på en kvantitativ måte, fremfor subjektive eller kvalitative vurderinger?  
Har dere programmer for overvåkning av risiko i sanntid (f. eks. valutarisiko)?
- Integrering av ansatte: Kursing og oppfølging

#### **Del 4 – Funksjon**

- Er risikostyringen i TTS velfungerende?
- Har det oppstått uforutsette hendelser som kunne blitt unngått ved bedre risikostyring?
- Er nytten av risikostyringen forsvarlig med hensyn til ressursene som blir brukt i forbindelse med denne?

**Intervju 2 Rolf Einar Hauge Samferdelsavd, Nordland fylkeskommune**

Hovedemne: Anbud og anbudskontrakter

- Hva kan du fortelle om anbudskonkurransen i Nordland?
  - Antall samband?
  - Hvilke tilbydere opererer?
- Hva er de ulike anbudskontraktene som brukes i Nordland?
  - Hvilke foretrekker dere?
  - Hvilke foretrekker tilbyderne?
  - Er det snakk om store inntekter i nettokontraktene?
- Hvilke regler og formkrav finnes i en anbudskonkurranse?
- Hva kan du fortelle om delt anbud?

**Intervju 3 Odd-Hermann Kristiansen Driftssjef, Torghatten Trafikkselskap AS**

Hovedemne: Kvalitetssikringssystemet

- Hvem laget systemet?
- Hva gjelder systemet for (hvilke datterselskap)?
- Kort fortalt: Hvordan er det utformet?
- Har dere tatt utgangspunkt i eksisterende modeller (f. eks. COSO, med mer)?
- Har det oppstått uventede risikosituasjoner?
- Hvordan overvåkes systemet og hvem rapporteres det til?
- Hvordan gjøres risikovurderingen?
- Hvor mange ressurser brukes på systemet?
- Har du et eksempel på en situasjon hvor systemet var veldig nyttig?

**Intervju 4 Paul-Halle Pedersen Head of Technical Research Support, Statoil ASA**

Hovedemne: Compliance and Leadership

- Hvem har utformet og hvem bruker modellen for C&L?
- Hva går den ut på?
- Hvordan er den effektiv for styring av risiko?

### **Vedlegg 3 – Transkriberte intervjuer**

---

#### **Intervju 1    Stein André Olsen    Finans- og Innkjøpssjef, Torghatten ASA**

Lengde:        Cirka 2 timer

Det har blitt opplyst om informantens rettigheter, og båndopptak har blitt godkjent av informanten.

Intervjuet transkribert i sin helhet (**fet tekst er undersøgeren**):

[Etter litt innledende snakk, begynner båndopptaket]

**Dere kan også lese oppgaven.**

Ja, det kunne være interessant uansett. Hvis vi har innspill, kan vi komme med dette.

Dette er historikken her (viser ark), også kan vi komme inn på de ulike kontrakttypene senere.

**Hvis du ønsker at oppgaven skal være hemmelig, så kan dette ordnes.**

Ja, vi kan se på dette, men mye av det generelle det er snakk om her, er kontraktstyper, også kan vi heller vurdere senere.

Ja, vi har som de fleste selskaper et sett med visjoner og verdier (viser til ark).

Dette ligger i bunn og det viktigste av det er at "Torghatten skal være ditt beste valg", og at vi er et selvstendig og ledende transportselskap.

**Er det med dette snakk om at dere mottar subsidier?**

Nei, det vi tenker på da er at her har det ikke skjedd en eneste emisjon siden 1980. Så for å drive selskapet videre, så er det på grunnlag av kapitalen som blir skapt. Vi er hele tiden tuftet på kapitalen som er tjent. Så vi slipper å løpe til aksjonærene hele tiden vi trenger kapitalen. Hvis vi også ser på strukturen av aksjonærer. Det er ikke alle som har muligheten til å bistå med sanne investeringer.

For å bevare røttene i Brønnøysund, så er det viktig at vi ikke vanner ut strukturen.

**For det er et slags mål da?**

Ja, det er jo ikke noen grunn til å flytte for mye av virksomheten til Oslo. Vi søker jo å øke veksten med de midlene vi har.

(viser til strategi), det er jo for eksempel i østlandsområdet det er flest folk, og det er noe av grunn til at vi gikk inn i BastøyFosen, TrønderBilene, som er sentrumsnært og ved der det er masse folk.

Bussruten mellom Sømna og Brønnøysund kunne like godt ha vært gratis, for det er så få inntekter.

Her kommer jeg litt inn på kontrakter: Kanskje dere burde ha tatt med BastøyFosen og kanskje et annet sjøselskap (og holde fokus på segmentet sjøfart).

Grunnen til at jeg sier det er: Her er fire typer kontrakter.

Den første, som er på vei ut, er at en har en konsesjon med årlig avregning og en får honorert for de faktiske utgiftene som har vært. Men det er veldig få slike kontrakter igjen, og vi har en på hurtigbåten her. En får en årlig saldoavregning på drivstoffkostnader, med mer.

Den andre er en såkalt bruttokontrakt. På en bruttokontrakt får vi kostnadsdekning, så legger vi inn et tilbud og sier at vi kan drifte dette tilbudet for eksempelvis 100 millioner over åtte år. Da får vi de pengene inn på konto fordelt på de årene vi driver.

Også har vi nettokontrakt, og da beholder vi inntektene, men vi skal fortsatt ha et beløp for å drive.

Den siste er en ren konsesjon, sånn som i BastøyFosen. Der er det ingen statlige overføringer. Inntektene er så store at de genererer nok fortjeneste.

**Så der er dere helt alene?**

Ja, men det er periodevise konsesjonstildelinger. Så i BastøyFosen er konsesjonstildelingen gjeldende til 2016.

**Får dere konkurranse da?**

Ja, sannsynligvis. Det som er en strategisk fordel i segmentet sjø at en har fartøy fordi disse kan brukes over flere konsesjonsperioder. En slipper å bygge nytt, og det blir derfor store fordeler med kapitalanvendelsen.

**Ligger dere godt an til å få en ny periode med BastøyFosen?**

Ja, det er alltid det at vi har materiell (og båter) til å kunne drive videre.

Her er en typisk kontrakt på sjø, som er på åtte til ti år. Og båter kan drives i opptil 35 år før de blir for gamle.

**Lapper kontraktene over hverandre?**

Det som er med TTS er at vi har anbudskontrakter: Fire på fergene, en med saldoavregning på hurtigbåten til Vega og en nettokontrakt til Bindal.

Da kan vi se på hvordan disse blir regulert, for jeg så dere var litt sånn (peker på intervjuguide om konkurransesituasjon). Vi, og Fjord1, Bolen og Borealis som er de fire aktørene i Norge.

**Har dere fått konkurranse når det har vært anbudsforhandlinger?**

Da vi leverte inn sist, var vi faktisk alene. I resten av konsernet, er dette den eneste gangen vi har vært alene i å levere inn tilbud. Vi hadde en veldig spesiell situasjon: Det var lagt ut mange ferger, som vi hadde masse materiell på, så de andre kunne ikke se at de kunne konkurrere. Så de leverte ikke inn. De ville måtte bygge tre-fire nye ferger.

**Hvem vurderer tilbudene?**

Det er oppdragsgiveren. Her er det Nordland fylke som er oppdragsgiver, men tidligere var det Statens Vegvesen. Så det er Nordland fylke TTS forholder seg til. Det er en del regulering av kontraktene.

Vi har 27 hurtigbåtene. Her er det mye likt som på ferger, det er samme konkurrenter, samme type kontrakter, men kortere levetid på fartøyene. De varer vel cirka 20 år.

(Om MS Vegtind) denne er ikke anbudsansatt, og denne får vi årlig saldoavregning på.

Også er det buss, men dere skriver om TTS, så buss er jo litt ut forbi her. Men det er jo mye av det samme (med tanke på kontrakter) som med ferger. Det er en sånn bruttokontrakt, det vi si at vi får dekt alle kostnadene vi har i forbindelse med å kjøre disse bussene, fra fylket. Og lengden på kontrakten er vel 7 år i dette tilfellet. Og det er også hele tiden et krav om at bussene ikke skal være eldre enn åtte år. Så da blir det en annen strategisk problemstilling, med tanke på at en må ha nye busser ved hvert nye tilbud. Dessuten er det veldig mange konkurrenter i bussmarkedet. Det er Nettbuss, Tidebuss, Novida Norge. Fellestrekket er at det er mange aktører, og ingen tjener penger. Vi tjente 50-60 millioner i året. Blant de andre er det kun nettbuss som tjener penger. Så det er mye hodeløs regning. Og grunnen til det er at en regner på hvor mye en skal ha for å drive det, og er litt for optimistiske. Da blir det fort stygt. En er ofte låst til faste kostnadskomponenter, og disse er det vanskelig å gjøre noe med hvis en først har bommet.

**Er det for at det er så hard konkurranse at en ser så optimistisk på det?**

Ja, det må jo være det at de tror det går bra. Og at ved slutten av perioden er det lite strategiske fordeler med å vinne en busskontrakt. Vi trenger ikke bruke så mye tid på buss.

**Så TTS har bare de...?**

TTS har ingen busser.

Så her lokalt, så har vi Torghatten Buss og TTS. Egentlig vil vi vel ha det samlet i ett trafikkselskap, men på grunn av pensjonslovgivning så kan vi ikke. En kan ikke ha to ulike pensjonsavtaler i samme selskap.

Vi har litt shippingaktivitet her. Vi eier 50 % i MV Stril Mermaid, som vi egentlig bygde fordi vi skulle bruke den til Skarv-feltet, men det ble litt endring i spesifikasjonskravene fra BP, og innførte slik at vi ikke fikk brukt den i kontrakten. Maraton kjøpte halve båten.

Felles for alle disse her er at dette gjøres for den finansielle delen av driften, og det er andre som håndterer management av disse (Møkster-familien i Stavanger).

Så eier vi 50 % i Stavanger Bay KS, som er et oljetankskipselskap. Stavangerske er samarbeidspartneren

### **Så artig**

Ja, det er litt, eh, så er det ikke så artig i år da. For tankmarkedet har ikke vært så veldig bra, så vi har måtte tatt en nedskrivning på 50 millioner på båten i år. Så det går inn i regnskapet til Torghatten. Ja, så har vi Maritime Venture, som vi har kjøpt 51 % i, som vi igjen eier Seløy undervannsservice som driver med kabellegging, rør, oppdrett. De er litt i grensesona på hva vi egentlig holder på med.

Det er sjøen, nordnorsk og veldrevent (derfor kan de forsvare å gå inn i dem).

Også har vi kjøpt deler av Sekora, som driver med mudring og kaibygging.

Vi har tre helikopterhangerer. To er i Brønnøysund og en er i Andenes.

Også har vi et vakselskap lokalt her i Brønnøysund, og et reisebyrå (Berg Hansen i Trondheim).

Sørlandsbuss: Mandal

Trønderbilene: Røros til Nord-Trøndelag

Norgesbuss: Østlandet

Det kan være greit at vi har nevnt de andre sjøselskapene, fordi det er forskjellig risikostyring i de forskjellige (på grunn av kontrakter). For eksempel har de ren konsesjon i BastøyFosen, det betyr at de bare har sagt at de trenger "så høye billettpriser for å kunne drive dette her". Ingen hjelp fra staten, men de får lov å regulere prisen på billett etter KPI. FosenNamsos har aktivitet i Trøndelag og litt i Hordaland. De har både anbudskontrakter og vanlig rullerendes kontrakter.

Også er det TTS, de har en nettokontrakt i Brønnøysund, med reguleringsklausul på KPI, så en får ikke regulert for de virkelige kostnadene. Så hvis drivstoffprisen går opp veldig mye, så får vi bare (justert for) KPI. Så da er det en dårlig kontrakt, hvis vi ikke gjør noen grep i tillegg (sikring). Så det er litt der risikojusteringen ligger, for her har vi en anbudskontrakt der det kun er KPI-regulering, mens her i Torghatten Nord, for eksempel, har vi mange anbudskontrakter som er regulert med Nærsmål-indeksen.

(Tar frem Nærsmål-indeksen) Så det er derfor det kanskje er litt greit å ha nevnt BastøyFosen. Og kanskje ha tatt inn Torghatten Nord for å ta med Nærsmål-indeksen. Nærsmål-indeksen er et bedre verktøy for å minimere risiko for oss som aktør.

Også er spørsmålet, "hvorfors er det sånn"? Vi har stor tro på å ha en daglig leder i de ulike selskapene, som henger på veggen hvis det ikke går så bra. Og det er en oppskrift som vi har lykkes med, så vi kommer nok ikke til å bli slått sammen til et stort sjøselskap. Vi tror det er mer oppdagende å ha en daglig leder enn avdelingsleder, da denne får mer eierskap til driften. I stedet for å bli gjemt vekk i et avdelingsregnskap.

### **Vi merker oss at vi holder navnene til de ulike selskapene slik de var?**

Ja, det er mange som blir overrasket av det.

### **Er det en strategi dere legger?**

Ja, TrønderBilene er jo et sterkt merkenavn. Vi prøver likevel å styrke det litt, ved å kalle det "Norgesbuss – en del av Torghatten-konsernet", som en del av logoen. Men så er det en del av selskapene som er nyopprettede, sånn som Torghatten Nord fra 2009, der er det ikke noe oppkjøp.

I 2012 så omsatte vi for 3,6 milliarder kroner. Hadde rundt 3000 ansatte. Siste OTC-rapport finner dere på Hegnar Online.

### **Er dere størst?**

Det kommer an på hvordan en ser det. Målt i antall fartøy er vi størst. Men i antall reisende så er Fjord1 størst. Men desidert størst er Nettbuss med tanke på omsetning.

Det er ingen andre som kan vise frem til omsetningsveksten til Torghatten ASA. I 2004 ser vi en dipp, da vi kjøpte Norgesbuss og førte noen nedskrivninger der når vi så i balansen.

Resultatet i 2012 var 210 millioner. Men i 2008 var det finanskrisen og der hadde vi en stor post (Fairstar transport) som vi har solgt oss ut ifra. I tillegg så er det Havila shipping, men disse er vi fortsatt eiere i. Vi hadde kraftig midlertidig nedgang på de verdiene, men de kommer tilbake senere.

### **Men hvordan så det ut for de andre konkurrentene det året?**

I 2008 vet jeg ikke, men det var sånn høvelig. Men i 2011 så tapte Norled penger, hvis du justerer for nedgangseffekter. Fjord1 tjente 80 millioner, og i år tror vi de taper penger. Boreal tjener litt penger, for de har noen gode kontrakter i Finnmark, som har blitt anbudsansatt, så vi tror ikke de kommer til å tjene så mye penger.

Hvis du samler sjøbransjen, så er det bare vi som tjener penger.

På buss så tror vi at det er ingen som tjener penger i det hele tatt i 2012. Det er tap jevnt over. Kanskje vi tjener litt, og Nettbuss også. Det er et problem for bransjen at det er så mange som ikke bruker kalkulatoren når de lager anbud. Vi kan ta for eksempel regnskapet til Novida, som hadde et tap på 150 millioner. Egenkapitalen har steget til 1,2 milliarder i 2012.

Markedssituasjonen har vi vært litt inne på. Nå er det jo litt sånn at hurtigbåtbransjen har fått nye skrogtyper, og har mer effektive motorer. De hurtigbåtene vi har nå har ingen store fordeler, for de begynner å bli gamle. Så der forventer vi tøff konkurranse på neste anbudsrunde. Vi har en fordel av at vi vet drivstoff- og lønnskostnader. Samtidig kan det være en ulempe, fordi de andre legger seg for lavt, og vinner anbudet. Vi har forlenget hurtigbåtkontrakten noen år til, nå. De andre fergene har vi kontrakt på til ut 2017. Det er samband nordover på riksvei 17 til Vevelstad, og den som går ut til Vega. Også har vi den som går gjennom Vennesund til Holm. Også har vi ei som går Skei Utvik til Leka. Så der har vi også kontrakt til ut 2017.

### **Og den var veldig viktig?**

Ja, disse er viktige, men det er bare to føtter å stå på her. Og vi ser på muligheten til å utvikle selskapet og vinne nye anbud. Kjøtta-Forvik har vært på anbud, litt lenger nord på fylkesvei 17, for å komme til Sandnessjøen. Der ble anbudet kansellert på grunn av at oppdragsgiveren mente at materiellet ikke var godt nok. Så det var rett og slett at høyden på bildekket var for lavt, så når de skulle kjøre opp på bildekket ble det for bratt. Så både vi og Boreal hadde lagt inn, og begge ble forkastet. Så her kommer det nok en ny anbudsrunde, men Boreal har klaget. Så vi ser jo på muligheten til å ta nye kontrakter med TTS. Det samme risikobildet er samme mulighetsbilde. Og der er en av mulighetene Kjetta-Forvik og Nesna enda lengre

nord er mulig. Pluss hurtigbåtdrift rundt Alsøya, som er naturlig for TTS. Vi har vært og sett på anbud i Larvik-Oppdal, på E 39 der, der de skal ha sånn fergefri E39 på vestlandet, hvis dere har sett i media. Det er over Sognefjorden. Vi har vært og sett på ulike anbud i Sognefjorden nå for å skape mer soliditet og for å få flere anbud. Det er det som er konkurransebildet, det er Fjord1, Norled, Boreal. Men her lokalt er det nok Boreal som er største konkurrent. Vi har ikke sett verken Fjord1 eller Norled i disse traktene, enn så lenge. De har lagt inn anbud langt nord, men de har lagt seg så høyt at det ikke har blitt noe av. For TTS er Helgelandskysten som er viktigst, men for konsernets del kan det også være nyttig å se på mulighetene i for eksempel Danmark. De har også anbudskontrakter i Danmark, men Torghatten har ingen der enda. Så vi får se etter hvert. Da er det andre risikoer.

Det er ikke så mye risiko i Danmark. Du får saldoavregning på drivstoffkostnadene, så det er begrenset risiko. Denne kontraktstypen dør ut, så det er en helt annen risiko i Norge for TTS. Der har vi rett og slett en KPI-regulering, så kontraktsbeløpet som er X, den får du regulert etter utviklingen i KPI, hvert år. I realiteten har vi jo en lønnsvekst på 4-5 prosent på sjøfolkene og en drivstoffvekst kan fort bli 50 prosent det ene året, selv om den nå i det siste har ligget stabilt på 110 dollar fatet. Den var på 150, også var den nede på 90. Så det er voldsom eksponering mot drivstoff, oppi det hele.

Så det er drivstoff her som er den største risikoen. Vi har gått inn her som vi har KPI-regulering, med en drivstoffsikring på åtte år, like langt som kontraktsperioden.

#### **Så dere har slått fast prisen?**

Ja, med en såkalt swapkontrakt. En oljesikring. Så når vi lever inn et anbud, så har vi også gått inn og sikret drivstoffprisen til et eller annet nivå. Så da har vi tatt ut risikoelementet i sin helhet. Også er det jo renten også som kan svinge litt. Men vi har ikke gjort en rentesikring på denne kontrakten. Vi vurderer det fra gang til gang, men nå er renta så lav, så vi har tatt et valg på å legge oss på den flytende renta. Og det ser ut som kan gå noen år til. Dette er våres bevisste holdning til rente. Vi har ikke en rentesikring på den her biten. Her har vi heller ikke valutarisiko, så vi trenger ikke tenke å sikre kronen.

#### **Hvem tar stilling til risiko i de ulike datterselskapene?**

Nei, det er bestemt at vi ikke skal ha noen risiko. Men det er jo daglig leder og administrasjon som er innstilt på å gjøre en sikring. Så, det blir gjort en orienteringssak eller et vedtak om dette i et styre. Hele strukturen er bygget opp på at det er et sterkt styre. Det er Brynjar Forbergskog og Roger Granheim som er konsern- og visekonsernsjef som alltid er styreledere i alle datterselskapene. Så det er i styrerommet at konsernet styrer datterselskapene. Det er veldig "hands on" fra Brynjar. Jeg sitter også i en god del styret. Så er vi sikre på at her blir ting gjort rett, og når det er anbudskalkulasjoner, så blir det presentert for styret, som har gjort en vurdering av risikobildet. Så det er et ekstremt aktivt styre.

Det er ikke en egen økonomisjef i Torghatten Trafikkselskap. Det tok Haavard av seg selv, fordi han er økonom selv og ser ikke behovet for egen økonomisjef. Det er normalt vi som er økonomer som gjør sikringene. Vi er risikoavers hele veien. Vi skal ikke drive med spekulasjon. Vi skal bruke sikring hvis det er behov. Det jeg har tatt frem for dere her, er en kontrakt som ble gått inn i 2007-2008. Det vi har fått på plass i etterkant, er denne Nærsmål-indeksen. Som er en indeks for regulering av kontrakten. Det denne sier er at det er laget et vektet sett med drivstoff, hvor du får regulert 17,3 %, og er formet etter drivstoffutviklingen og så platts. Vi får regulert 43 % fra lønnskostnadene, også videre ut fra de ulike kostnadene. Så det her er mye bedre regulering av kontraktene våres, så vi trenger ikke gjøre drivstoffsikringen i like stor grad lengre. Det vi ser av og til er at vi kommer i situasjoner



hvor den her indeksen ikke treffer i forhold til den virkelige kostnadsfordelingen. Hvis drivstoff for eksempel blir 34 % av den totale pakken, da må vi gå inn og sikre. Så det er fortsatt behov for sikring. Og vi må vurdere for gang til gang hvor godt denne Nærsmål-indeksen treffer. Det er en kjempefordel for oss som bransje at vi her, i stedet for KPI-regulering, så får vi for de faktiske kostnadskomponentene. Det jeg glemte å si var, at når vi regnet på de her kontraktene, på Sør-Helgeland, på sikt, så så vi at KPI-regulering holder ikke siden det var reallønnsvekst her i Norge på hvert år, så vi la jo inn anbudskalkulasjoner med at det kom til å være en reallønnsvekst på 3 %, og tok høyde for at vi fikk KPI-regulering. Så i anbudsmoellene våre så regulerte vi risikoen, for å ta ekstra betalt. For at vi ikke fikk fullt ut kompensert for lønn, vedlikeholdskostnader, og så videre.

### **Hvordan er vedlikeholdsrisikoen?**

Det er en av våres største kostnadskomponenter. Det, og klassing av fergene. Hvert andre eller tredje år skal de vedlikeholdes og klasses, og sjekke om stålet er tykt nok. Der ligger det mye operasjonell risiko. Det må være gode rutiner på at dette her fungerer. Når de skal inn på verksted, skal det være innhentet tilbud fra to-tre verft, og det skal være klare rutiner på hva som skal gjøres, deler som skal bestilles opp, så ting ikke blir liggende unødvendig på verksted. Blir det en to-tre dager ekstra, medfører dette at vi må leie inn andre fartøy, og vi må ha mer overtid, og annet. Så det ligger mye risiko rundt å få verkstedene gjennomført på en fornuftig måte. Vi har et kvalitetssystem som skal vurdere operasjonell drift. Her har vi Nærsmål-indeksen som tar ned risiko. KPI har vært under 1, eller i hvert fall veldig dårlig de siste årene, mens lønning har vært 4 til 5 prosent, og drivstoff kan være 10 prosent et år. Vi bruker mye drivstoffsikring.

I BastøyFosen, så er det ingen hjelp. Så vi har bare sikret deler av konsesjonsperioden. Så i tillegg så er det risiko på drivstoff, risiko på lønn og vedlikeholdskostnader, så vi må klare å holde det i sjakk. Det er risiko på inntektssiden også. Men det er kun når vi har en sånn nettokontrakt, for da beholder vi inntektene selv. Hvis vi har en bruttokontrakt, så tar fylket inntektene og pakker de i sin lomme. Og når vi har en nettokontrakt, som vi har her, og vi tror at trafikkveksten skal være to prosent, og den blir 0, så får vi mindre inntekter. Og motsatt hvis trafikkutviklingen stiger. Denne typen risiko er vanskelig å sikre seg mot. Du må være nøktern når du skal regne anbud. Samtidig så konkurrerer du mot noen, så du må være mest mulig realistisk.

### **Er det oppdragsgiveren som bestemmer kontraktstypen?**

Ja. Og det er en dreining mot den her, fordi vi får dekket kostnadene våres. Også tar de selv inntektene. Så kan en jo spørre seg om hensikten med det. Om fylkeskommunen skal bygge seg stor istedenfor at vi skal håndtere inntektene. Det er nok fordi at de skal ha flere ansatte i fylket. De vil sikre seg selv arbeidsplasser.

### **For det meste som blir lagt ut, det er lønnsomt?**

Ja, det er sånn at staten må hjelpe til, og de har sagt seg enige at det skal være busser og ferger i distrikts-Norge, og for at det skal være i hele landet, så må staten kjøpe. Det er ikke nok inntekter på billettene. Da ville billettprisene vært skyhøye. Hvis billettene skulle dekket alle kostnadene, ville det vært veldig dyrt. Overalt er det behov for at staten går inn og betaler noen for å drive dette. Bortsett fra et par kommersielle aktører som går av seg selv. Et eventuelt regjeringsskifte vil ikke være viktig i denne saken. Et problem kan være om staten vil bygge bruer langs hele E39. Da forsvinner mange fergestrekninger. Da kommer det mange ledige fartøy og mindre anbud. Det vil forsvinne 20-30 ferger, selv om dette er snakk om lang tid. Kanskje om 15 år, når det kommer mange tunneller, da er det masse risiko å ha mange anleggsmidler hvis det blir færre ruter på grunn av bruer. Men det er 20 år frem i tid,

så det er begrenset hva en kan kvitte seg med av anleggsmidler. Nordland fylke, siden det har noe med TTS å gjøre, så har de foreslått en ny anbudsmoell. Denne går ut på at fylket skal ha ett på å eie driftsmiddelet, og et på driften og et på å finansiere. Den har vi ikke sett i live. Men de har trukket anbudene på hurtigbåtene mellom Svolvær, Sandnessjøen og Bodø. De har lagt ut nye anbud nå, og det blir et annet risikobilde, fordi fylket skal eie hurtigbåten, også skal vi drive den. Vi har ikke sett at de har kommet ut med de, så det blir et scenario hvis det kommer ut.

#### **Hva mener du om denne kontraktstypen?**

Nei, de sier jo at det er fordi at de skal spare pengene. Men vi ser jo på regnskapet til alle som driver her, og det er ikke noe fett hos noen. Så det er jo merkelig i seg selv. Det blir veldig vanskelig hvis fylket skal eie båten, også skal vi leie den og kjøre den i rute. Hvis du drar et eksempel på at giret på båten ryker – så sier vi at det er fordi båten er så dårlig, men så sier fylket at vi kjører som noen tullinger. Så har du jo konflikten – ”hvem sin feil er det at giret røk”? Sånn vil det bli hele veien. Så hvis vedlikeholdsrisikoen blir mye høyere enn en trodde, så vil vi skylde på fylket, og fylket skylde på oss. Det høres sølete ut, og det er vanskelig å forstå hvorfor fylket skal eie båtene.

#### **Må de ha egne folk som setter seg inn i vedlikeholdet?**

Ja, da må de ha ingeniører. Skulle tro det var enkelt å bare si ”laveste pris”. Tildeling av kontraktene har vært mye på pris, at den med lavest mulig pris får anbudskontrakten. I det siste har vi sett at de henger på miljø. Den som er lavest på drivstoffbruk favoriseres. Men det er i varierende grad og de mer eller mindre modeller som gjør at hvis du har lavest drivstoff så vokter det i tillegg til lavest pris for å vinne.

#### **Enn med Verøy og Landegode?**

Der var det krav om gassferge. Der var det laveste pris som gjaldt (innenfor det kravet). Der gikk myndighetene ut og sa at det skulle være gassferger. Sånn sett er det en risiko her, at vi har fire-fem ferger som går på diesel, også kommer de inn og sier at det skal være gass. Også sitter vi med fire-fem ferger som vi ikke får brukt.

#### **Tror du at de kommer til å kreve gassferger her (TTS)?**

Vi har hatt det på anbud på Dønna og Herøy. Der krevde de begge deler – både gass og diesel – men når de fikk regningen på hvor mye dyrere det blir for gass, så valgte de diesel siden det måtte være nye bygg og sånn. De har vel ikke ubegrenset med penger i fylket som de kan bruke. Når det må bygges nye ferger må en ha ny infrastruktur.

#### **Hvorfor ble det gass på Torghatten Nord's ferger? Er det fordi de går så ofte?**

Nei, det er litt politisk. En prestisjesak, altså at Vestfjorden skal være ren. Politikerne vil verne om miljøet. De hadde råd til det der, men ikke her. Også er det at det fort kan bli krav på det i BastøyFosen. Vi tror at ved der, vil det blir krevet ved neste anbudsrunde. Rapportering. Vi rapporterer jo til styret her i månedlig regnskap, der avvik forklares, og blir tatt grundig hvis det er avvik. Det er en grundig prosess rundt det.

#### **Er det de samme i de forskjellige datterselskapene? Er det sånn cirka det samme styret?**

Det er Brynjar eller Roger som da er styreleder. Jeg er ansattvalgt. Når det er sånn størrelse så har de ansatte krav på det. Også er det litt eksterne rundt omkring. Sånn som i TTS er det Brynjar som er leder, også er det jeg som sitter der, og Solveig som er helt uavhengig. Også har vi to ansattrepresentanter.

#### **Og dette er en gang i måneden?**

Det er vel en 7-8 ganger i året, men det rapporteres månedlig. Regnskapene kommer hver måned, også går en gjennom disse på hvert styremøte.

Omdømmerisiko. Vi får et førstesideoppslag med en gang fergene ikke går til Vega eller noe sånt. Men det er veldig mye media rundt når ferger står stille. Så den er der. Så dette går tilbake til kvalitetsstyringssystemene, som sier at vi må ha rutinene på ting og ikke ha unødvendig stopp i produksjonen. Også har vi reservemateriell som ligger klar. Det er krav i kontrakten om reserveløsninger, som vi setter inn etter behov. Vi har to reserveferger som ligger klare for å håndtere dette.

### **Ligger de i Brønnøysund?**

Ja, begge to ligger i Brønnøysund. Det er krav til disse.

Vi har styrerepresentanter i alt vi driver med. Vi har lagt på vei filosofien om at vi skal eie 51 %. Så kjøper vi noe, så skal vi ha majoritet. For eksempel i Fairstar, hvor vi eier cirka 10 %, der havnet vi litt i baksetet, så daglig leder og styret der, gjorde litt sånn som de ville, også satt vi egentlig ikke igjen med en hånd på rattet. Så vi kommer ikke til å gå inn i noen ting fremover uten at vi har 51 % eller mer, og styreleder har kontroll, sånn at vi kan styre butikken etter våres modell. Uansett hvor vi går inn, så skal vi ha kontroll. Vi har noen små mindre poster i Torghatten. Vi har en strategi om å gå inn i shipping, og i den forbindelse har vi noen mindre poster, men vi kommer ikke til å gå inn smått i fremtiden. Vi har også en liten post i Statoil, men det er mer en sånn finansiell plassering med overskuddslikviditet. Alle disse har gitt god avkastning og et godt samarbeid. Brynjar sitter veldig hands on på de der. Han sitter også i styret der. Det kan hende at vi plasserer litt penger der for å få litt bedre avkastning.

Kredittrisiko har vi omtrent ikke. Fylkeskommunen betaler. Vi har jo litt billettinntekter fra selskaper som vi utsteder verdikort til, slik at deres ansatte kan reise uten å betale hver gang. Sånne selskaper opplever vi fra tid til annen at kan gå konkurs. Da kan det være 100-200 000 kroner som går tapt. Men dette er det lite av. Vi har hatt dette i seks år, og vi har opplevd det to ganger. Vi har et overvåkningssystem på kredittrating, så hvis de begynner å gå mot "ikke kredittverdige", så passer vi på at de ikke får kjøpt nye slike verdikort. Da tar vi litt risiko der og, men i prosent er det uvesentlig. Vi har laget de modellene for å slippe de 100 000, da. Det er mest markedsrisiko og operasjonell risiko.

Rammeverk for risikostyring.. Der tror jeg dere må se på kvalitetssikringssystemet våres.

Når vi legger inn anbud, så sitter vi der og vurderer risikoen oppi det hele. Også gjør vi vurderinger og sammenligner nøkkeltall. Så når vi regner ut drivstofforbruket, så kan vi estimere med grunnlag i størrelsen på fergen, og kjøremønster fra andre samband, så vi ikke bommer helt når vi legger oss inn på nye områder. På kjente plasser kjenner vi til hvor mye drivstoff vi forbruker, men når vi beveger oss inn på andre samband, så må det være hvor langt det er, hvor mye navigering det er.

### **Hvor godt har dere truffet?**

Det varierer litt i konsernet. Noen plasser treffer vi godt, mens andre plasser har vi bommet... brutalt. Det er stor risiko, spesielt hvis du skal dele den risikoen opp, der du har samband og materiell fra før, så er risikoen lav. Der du kjenner alle kostnadskomponentene, og i det hele tatt har du da tilfellet at du kjenner sambandet, men du skal inn med en ny ferge. Da øker risikoen for at du skal treffe på gass. Samme hvis du har en hurtigbåt. Du vet lønningene og det meste, men hvis du har en ny hurtigbåtstype, så vet du ikke drivstoffsprofilen på den nyeste, så det er risiko der.

### **Opplyser leverandøren om forbruket nøyaktig?**

De skal selge båter, så de har en tendens til å ta det litt ned.

**Er de utenlandske?**

Nei, både norske og utenlandske. Det kan være valutarisiko på byggekontrakter. Hvis det er en veldig svingende kurs, så kan det hende vi gjør en sikring på valutaen.

Hvis det er et nytt anbud på nytt materiell, så er risikoen størst. Så da må vi alltid prøve å gjøre en grundig jobb i forkant. Ingeniører må beregne forventet forbruk av drivstoff og lønninger. I nye anbud så er det drivstoff som er den komponenten som er viktig.

**For de bruker litt, de fergene her?**

Ja, sånn som når vi regnet på kystekspresen ved Kristiansund, nå her i høst. Der går det en seks millioner liter drivstoff. Bommer du med fem prosent der, så kan du begynne å gange det opp for å finne ut hva det betyr i ekstra kostnader. Så her må en være sikker på hvor mye drivstoff en kommer til å forbruke.

Mange vurderinger er lette, men drivstoffet er det som blir subjektiv til slutt. Vi må gjøre en skjønnsmessig vurdering til syvende og sist, med tanke på at det at den som bygger båten sier at det går så så mye drivstoff, men du vet at det er navigering, motvind, grov sjø, som gjør at det blir mer forbruk.

**Enn prisen på drivstoff?**

Der er det litt mer sikkert. Når du vurderer anbudet, så har du en vedståelsefrist på inntil seks måneder. Da kan du ikke gjøre en sikring i den perioden, for du vet ikke om det blir kontrakt eller ikke. Så i den perioden, hvis det kommer en kraftig økning i prisen, mens vi er i den vedståelsesfristen, så ligger vi åpent. Så der kan vi vel ikke få til noe. For hvis vi gjør en sikring der, også blir anbudet kansellert eller noe, så ligger vi med en sikring uten noe motpost. Swap og sikring er det samme.

**Da er det X antall liter, så så mange år?**

Ja, men vi gjør bare en sikring, vi får ikke noe fysisk drivstoff for det. Så vi går bare til DnB eller Nordea, som vi bruker, da sier vi at vi vil ha en drivstoffsikring på de neste åtte årene. Da gir dem et tilbud på for eksempel 110 dollar fatet. Så hvis prisen er over 110 dollar, så får vi penger fra DnB. Og hvis den er under, så må vi betale. Så det vi får fra DnB hvis prisen er over, må vi betale ekstra for drivstoff på den andre siden. Så nettoeffekten blir 110.

**Men det koster ingenting?**

Dette er rent finansielt (kun mellom TTS og banken, ikke drivstoffleverandøren). Vi får en avregning får banken hver måned, på hvor mye vi skal betale eller hvor mye vi skal få. Så hvis sikringen er helt perfekt, så betaler vi alltid 110 dollar fatet.

Selve sikringen er bare opp og ned, så de tar seg litt betalt i sikringen. De legger inn litt. Bankene har en tendens til å tjene penger.

Integrering av ansatte, det går litt i KS-systemet. De skal ha kursing hele veien, på sjøfolk og sånn. De skal fornye sertifikat og sånn. Så det er et system som følger opp den biten. Ellers så går en på kurs for dem som har behov.

Det fungerer godt i TTS. Vi har jo gjort drivstoffsikring, og den kontrakten som jeg snakket om. Der hadde vi KPI-regulering, har vi blitt litt rammet av at KPIen er så lav. Vi hadde forutsatt en KPI-økning på 2,5, som er inflasjonsmålet i Norge, men den har jo vært nede mot 1 prosent. Det viser jo at det ikke er helt velfungerende. Så det var ingen som trodde det i 2008, at det skulle være en inflasjon på 1 prosent. Det gjorde at kontrakten ble dårligere enn vi forutsatte. Så det var jo en subjektiv vurdering, hvis du skal kalle det for det, som ikke har

slått til at KPI-en skulle være 2,5 prosent. Fordi hvis vi visste det vi vet nå, ville vi lagt inn større fortjeneste på de årene, fordi vi kunne ikke forventet å få kontrakten regulert i det hele tatt. Vi la inn 3 prosent ekstra på lønnsutviklingen, men egentlig skulle vi lagt til mellom 4 og 5 prosent, fordi KPI-en ga oss ingenting. Så det kan en si at, det må vi ta innover oss neste gang vi regner, men nå kommer det ikke flere KPI-kontrakter. Disse dør ut av seg selv, på grunn av Næringsindeksen. Av ressurser vi bruker, er det bare sikringen ved inngangen av kontrakten. Og det er alt av risikostyring på den kontrakten, altså på drivstoffelementer. Ellers er det kontinuerlig jobb med å holde kostnadene nede. Og driften i sin helhet fungerer godt. Tallene viser det.

## Intervju 2    Rolf Einar Hauge                      Samferdelsavd, Nordland fylkeskommune

Lengde:            Cirka 1 timer og 45 minutter

Intervjuet lot seg ikke bli tatt opp på bånd, men her er en oversikt over de viktigste emnene og poengene som kom frem:

- For Nordland fylkeskommune er det uaktuelt å utlyse flere nettokontrakter. Alle kontrakter i dag som settes på anbud er bruttokontrakter.
- Det er betydelige inntekter på inntektssiden, men varierende risiko for svingende inntekt.
- Staten har gitt ansvaret for kystriksvegen til fylket, og disse forvalter fergekonsesjonene her.
- Delte anbud vil sannsynligvis bli utprøvd om kort tid i Nordland. Det ble gitt utfyllende informasjon angående hvordan denne anbudsmodellen fungerer, hvorfor den blir laget og hvilken effekt det vil ha på markedet.
- Nordland ønsker først og fremst å spare penger i tillegg til å vedlikeholde et godt samferdselstilbud
- Nordland vurderer å anskaffe en stor flåte med ferger som kan dekke det meste av behovet for driftsmidler, men de vurderer også å utlyse anbud på dette.

## Intervju 3    Odd-Hermann Kristiansen                      Driftssjef, Torghatten Trafikkselskap

**Vi lurte på om du kunne svare på disse spørsmålene, eller om presentasjonen som du pratet om muligens svarer på disse?**

### **Om KS-systemet**

#### **• Hvem laget systemet?**

Systemet er laget av TTS AS, og har sin bakgrunn i internasjonale krav som Norge forpliktet seg å etterleve. Dette var på tidlig 1990-tall, og kravene var utformet i en kode kalt ISM-koden (International Safety Marine-code, ) Prøv å google, for denne er i bruk fortsatt. (Samtlige rederier i Norge har noe tilsvarende)

- **Hva gjelder systemet for (hvilke datterselskap)?**

Systemet gjelder for Torghatten Trafikkselskap AS, men er veldig likt det som de øvrige rederiene i konsernet har (Torghatten Nord, FosenNamsosSjø, BastøFosen). Systemet revideres av Sjøfartsdirektoratet, gjennom revisjoner og inspeksjoner, og omfatter alle fartøy og rederiadministrasjonen.

- **Kort fortalt: Hvordan er det utformet?**

Vanskelig å forklare, legger derfor med to eksempler for hvordan Rederihåndboken er inndelt, og hvordan en Fartøyhåndbok er inndelt

- **Har dere tatt utgangspunkt i eksisterende modeller (f. eks. COSO, med mer)?**

Systemet er utelukkende et system for kvalitetssikring, utarbeidet med det mål å møte de krav som nevnte ISM-kode pålegger rederiene. COSO er så vidt jeg vet en modell for finansiell rapportering for å ivareta risikostyring og internkontroll.

- **Har det oppstått uventede risikosituasjoner?**

Aktivitet til sjøs er forbundet med risiko, men vi mener at ks-systemet gjennom sine prosedyrer og veiledninger bidrar til en redusert risiko som vi og myndighetene kan akseptere.

- **Hvordan overvåkes systemet og hvem rapporteres det til?**

Systemet overvåkes på flere måter, a) ved at dokumenter ikke har lengre gyldighet enn max 24 måneder før re-godkjenning, b) ved eksterne og interne ks-revisjoner, c) ved bruken av det avvikssystemet som er virkemidlet ks-dokumentasjonen beskriver skal benyttes hvis prosedyrer og veiledninger ikke følges, d) ved aktivt bruk av forbedringstiltak (ansatte ser forbedringer i eksisterende prosedyrer, eller ser at prosedyrer mangler.

- **Hvordan gjøres risikovurderingen?**

Relatert til fartøyene, beskriver ks-systemet hvordan risiko skal avdekkes. Her deles det inn i to hoveddeler; 1 risiko i arbeidsoperasjoner, og 2 risiko knyttet til kritiske komponenter om bord. For pkt 1 gjelder at alle arbeidsoperasjoner om bord skal være kartlagt for å avdekke risiko. Er risiko avdekket, skal det være en beskrivelse tilknyttet arbeidsoperasjonen som kalles Sikker Jobb Analyse (SJA). SJA beskriver de tiltak som skal iverksettes før, under og etter slike arbeidsoperasjoner. Besetningen skal årlig ha gjennomgang av alle SJA, og kvitterer for dette. For pkt 2 gjelder at det skal være beskrivelser om bord som avklarer hva som er kritisk, og hvordan besetningen kan iverksette alternative tiltak, dersom noen kritiske komponenter feiler. Felles for pkt 1 og 2 er at dette er grunnleggende i opplæringen for det enkelte fartøy, for all besetning.

- **Hvor mange ressurser brukes på systemet?**

For alle rederiene i konsernet, vil jeg anslå at det brukes 0,5 -1,0 stilling pr 10 fartøyer. Selve IT-kostnadene er forholdsvis små.

- **Har du et eksempel på en situasjon hvor systemet var veldig nyttig?**

Det er vanskelig å trekke frem enkelthendelser, men vi har en årlig evaluering av systemet fra fartøyene. Her svares det bl.a på følgende spørsmål; Bidrar ks-systemet gjennom

Fartøyhåndboka til økt sikkerhet om bord? Svarene som kommer inn er samstemte i sin konklusjon, på at det bidrar til økt sikkerhet.

**Vedlegg 4 – VaR Output**

Value-at-Risk			
Grunddata:	Daglig spotpris for Gasoil 0,1% Svovel		
Årlig volum (L):	5150000	Daglig volum (L):	14109,59
Volum (MT):	6094,67	Daglig (MT):	16,69773851

Mean return	0,06 %
St-Dev	1,97 %

Confidence	5 %, 1 %
Horizon	1 Day, 10 Days

<b>Significance level</b>	5 %		<b>Significance level</b>	5 %	
<b>Risk horizon</b>	10		<b>Risk horizon</b>	1	
	<b>Over risk horizon</b>	<b>Annualized</b>		<b>Over risk horizon</b>	<b>Annualized</b>
St. dev	6,25 %	31,25 %	St. dev	1,97 %	31,21 %
VaR	%	\$	VaR	%	\$
Normal linear	10,28 %	\$1 612,36	Normal linear	3,25 %	\$509,19
Historical	10,18 %	\$1 596,77	Historical	3,22 %	\$504,94
<b>Significance level</b>	1 %		<b>Significance level</b>	1 %	
<b>Risk horizon</b>	10		<b>Risk horizon</b>	1	
	<b>Over risk horizon</b>	<b>Annualized</b>		<b>Over risk horizon</b>	<b>Annualized</b>
St. dev	6,24 %	31,21 %	St. dev	1,97 %	31,21 %
VaR	%	\$	VaR	%	\$
Normal linear	14,52 %	\$2 277,33	Normal linear	4,59 %	\$720,15
Historical	15,99 %	\$2 508,46	Historical	5,06 %	\$793,24



Sammendragstatistikk av observasjonene	
Gjennomsnitt	0,000592721
Standardfeil	0,000516905
Median	0,000584249
Modus	0
Standardavvik	0,019737361
Utvalgsvarians	0,000389563
Kurstosis	2,899438098
Skjevhet	0,271798907
Område	0,213565352
	-
Minimum	0,087309645
Maksimum	0,126255708
Sum	0,864187385
Antall	1458