

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E

Navn: Lisa Skjervold

Grå svaner nord for polarsirkelen: En casestudie av risikostyring av forsinkelser i Widerøe Flyveselskap AS

Dato: 20.05.2019

Totalt antall sider: 82

Abstract

The airline industry is changing and is in a challenging period financially with high fees and record low fares. Delays are a daily challenge for airlines operations and depending on the time frame of the delay, passengers are entitled to care and compensations. When a delay occurs in central Europe the airlines has a lot of possibilities to transport passengers to their final destination. Airlines operating in rural parts above the Arctic Circle have a disadvantage towards airlines in central Europe because of the extreme distances and challenging infrastructure.

The aim of this study is to explore how regional airlines manage risk above the Arctic Circle. The research question is therefore as follows: Identification and handling of grey swans above the Arctic Circle: A case study of risk management of delays in Widerøe Flyveselskap AS. The theoretical framework used in this thesis consists of literature related to Enterprise risk management, the risk management process and *Grey Swans* as a risk concept. The study shows that the company does not fit into the general Enterprise risk management or the standardized risk management process that the literature presents, but focus on human safety. The study also shows that the weather as a context is important but not the problem. The problem itself is human factors connected to the handling of risk.

Key Words: Risk management, Enterprise risk management, Grey Swans, Arctic Circle, Airline industry.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som et avsluttende arbeid på studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen Nord Universitet (HHN). Studien utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomistyring BE304E

Studien har kunnet by på en svært lærerik prosess der jeg har fått mulighet til å forske på et felt som interesserer meg stort. Læringskurven har vært bratt da temaet har krevd at jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap. Det har vært en krevende periode, men også en svært givende.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke mine veiledere Nadezda Nazarova og Olga Iermolenko for deres uvurderlige kunnskap, tålmodighet og tro på oppgaven. Jeg vil også rette en takk til professor Anatoli Bourmistrov for å bringe engasjement rundt forskning inn i undervisningen tidlig i profileringen, samt hans engasjement i Ukraina som lot oss oppleve landets kultur via deres universitet og bedrifter. Jeg vil takke mine medstudenter gjennom hele utdanningen, samt mine kollegaer i Widerøe som har tatt meg inn i varmen på kontoret og holdt meg med selskap i en ellers ensom masterskrivingshverdag. Til sist rettes en uvurderlig takk til Thomas for gode diskusjoner og ubeskrivelig tålmodighet gjennom lange dager.

Nord Universitet, 20.mai 2019



Lisa Skjervold

Sammendrag

Flybransjen er i endring og er inne i en utfordrende periode økonomisk med høye avgifter og rekordlave billettpriser. Forsinkelser er en daglig utfordring for de som driver flyselskap og avhengig av forsinkelsens tidsramme har passasjerer krav på forpleining gjennom måltider, overnatting, alternativ transport og økonomisk kompensasjon. Ved forsinkelser i sentral Europa er det mange flere muligheter for flyselskapene til å hjelpe passasjerer frem til destinasjon ved forsinkelse. Ikke alle flyselskap opererer i sentrale områder, men noen i utkanten av verdensdelene og å tilby passasjerer i de nordlige områdene like effektive løsninger er forståelig nok nesten umulig. De muligheter som eksisterer tar gjerne svært lang tid og koster således også mer. Her er ulempen ved å drifte nord for polarsirkelen. For å kunne svare på utfordringen små flyselskap som opererer i utkanten av verdensdelene står ovenfor i dag ble det valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie av Widerøe Flyveselskap AS og følgende problemstilling utviklet:

«Identifisering og håndtering av grå svaner nord for polarsirkelen: En casestudie av risikostyring av forsinkelser i Widerøe Flyveselskap AS»

For å kunne gi svar på problemstillingen ble det utviklet tre forsinkingsspørsmål: 1. Hvordan definerer selskapet risiko og hvordan styres denne, 2. Hvordan identifiseres forsinkelser i Widerøe og 3. Hvordan håndteres forsinkelser i Widerøe nord for polarsirkelen.

Rammeverket som ble benyttet som teoretisk grunnlag består av litteratur knyttet til helhetlig risikostyring, risikostyringsprosessen samt *grå svaner* som risikobegrep. Studiens resultat viser at selskapet ikke passer inn i litteraturens standardiserte helhetlige risikostyring eller tekniske risikostyringsprosess, men optimaliserer med sikkerhet i fokus da noe annet kunne ført med seg fatale konsekvenser. Studiens antagelse om at selskapets risikostyringskontekst, vær og klima, er den største pådriveren til økt risiko nord for polarsirkelen viser seg å ikke være problemet. Studien resulterer her i at konteksten er viktig, men at selve problemet ligger i håndteringen av risikoen ved forsinkelser. Dette ved at en forsinkelsesrisiko som i teorien kan betegnes som en *Hvit svane* kun er det i de tilfeller der menneskelige vurderinger, kommunikasjon, informasjon og kompetanse er optimale og feilfri. Således vil casebedriftens *Grå svaner* nesten alltid forbli grå så lenge menneskelig håndtering er en del av selskapets identifisering og håndtering av risiko nord for polarsirkelen.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt:	vii
Tabelloversikt:	vii
Appendiksoversikt	vii
Forkortelser og akronymer	vii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering av tema	1
1.2 Bakgrunn og motivasjon for problemstilling	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Avgrensning	3
1.5 Studiens oppbygning	4
2.0 Teori	5
2.1 Risiko og risikostyring	5
2.1.1 Risiko og usikkerhet	5
2.1.2 Risikostyring	6
2.1.3 ERM som «Risk management of everything»	7
2.2 Risikostyring som prosess	8
2.2.1 Risikokontekst	9
2.2.2 Risikoidentifisering	11
2.2.3 Risikoanalyse	14
2.2.4 Risikohåndtering	14
2.3 Kritiske perspektiver på risikostyring	16
2.3.1 Risk management of nothing	16
2.3.2 Svaner som risikobegrep	16
2.4 Visualisering av teoretisk rammeverk	19
3.0 Metode	20
3.1 Vitenskapsfilosofisk tilnærming	20

3.1.1 Forskningsdesign.....	21
3.1.2 Casestudiedesign	21
3.1.3 Valg av Widerøe Flyveselskap AS.....	22
3.2 Datainnsamling.....	22
3.2.1 Dybdeintervju.....	22
3.2.2 Intervjuguide	23
3.3 Utvalgsstrategi.....	23
3.3.1 Utvalgsstørrelse	24
3.3.2 Informanter	24
3.3.3 Gjennomføring	25
3.4 Koding og analyse.....	25
3.4.1 Koding	25
3.4.2 Empiriens analysemetode.....	26
3.5 Forskningskvalitet	26
3.5.1 Begrepsvaliditet og ekstern validitet	26
3.5.2 Reliabilitet	27
3.5.3 Objektivitet.....	27
3.5.4 Rollen som forsker på egen arbeidsplass	28
3.6 Etikk	28
4.0 Presentasjon av casebedrift Widerøe Flyveselskap AS.....	29
4.1 Dagens Widerøe Flyveselskap AS	29
4.1.1 FOT-ruter	29
4.1.2 Widerøes flåte	30
4.1.3 Widerøes historie.....	31
4.2 Operasjon over polarsirkelen	32
4.2.1 Nordområdet som kontekst	32
4.2.2 Geografi og demografi	32
4.2.3 Klima og klimautfordringer	33
5.0 Empiri.....	35

5.1 Tilnærming til risiko.....	35
5.1.1 Definisjon av risiko	35
5.1.2 Risikostyring i selskapet.....	37
5.2 Risikoidentifisering	39
5.2.1 Forsinkelsesårsaker	39
5.2.2 Forsinkelseskoder	40
5.2.3 Widerøes forsinkelsesrisiko	42
5.3 Risikohåndtering	48
5.3.1 Håndtering ved forsinkelser i Widerøe	48
5.3.2 Kostnader ved forsinkelser	52
5.3.3 Budsjettering av kostnader	55
5.4 Sammendrag	57
6.0 Analyse.....	59
6.1 ERM: Er «Risk management of Everything» virkelig et mål?	59
6.2 Er risikostyringsprosessen for teknisk?	60
6.3 Er konteksten virkelig problemet?	62
7.0 Konklusjon	64
7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner	65
7.2 Begrensninger og videre forskning	65
Litteraturliste	67
Appendiks.....	71
Appendiks A: Intervjuguide	71
Appendiks B: Forsinkelseskoder.....	71

Figuroversikt:

Figur 1: Enterprise risk management (COSO, 2017)	8
Figur 2: Risk management process (ISO, 2018)	9
Figur 3: Definerer risikoproblem (Hansson og Aven, 2014)	10
Figur 4: Visualisering av teoretisk rammeverk	19
Figur 5: Widerøes destinasjoner (Widerøe, 2019)	30
Figur 6: Stillingsstruktur sikkerhet.....	36
Figur 7: Struktur av interne og eksterne krav	38
Figur 8: Forsinkelseskoder	41
Figur 9: Måltavle for bakkestopp	48
Figur 10: Oversikt over håndteringsavdelinger	49

Tabelloversikt:

Tabell 1: Ti største forsinkelsesårsaker	42
Tabell 2: Styringsoversikt av forsinkelser	47
Tabell 3: Avstand for kompensasjon.....	54
Tabell 4: Resultatavvik.....	56

Appendiksoversikt

Appendiks A: Intervjuguide

Appendiks B: Forsinkelseskoder

Forkortelser og akronymer

COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
ISO	The International Organization of Standardization
ICAO	International Civil Aviation Organization
OCC	Operation Control Centre
IRR	Irregularity Centre

1.0 Innledning

I dette kapittelet introduseres denne studien om risikostyring av forsinkelser nord for polarsirkelen med Widerøe Flyveselskap AS som casebedrift. Innledningen skal skape en forståelse av hvorfor temaet er aktuelt i dag, samt bakgrunn for selve problemstillingen. Videre presenteres problemstillingens tilhørende forskningsspørsmål samt studiens oppbygning.

1.1 Aktualisering av tema

Flybransjen har de siste tiårene vært under en enorm endring og har for lengst forlatt «The Golden Age of Travel». Den storhetstiden der flyselskapene hadde lite konkurranse og således kunne ta høye priser for flybillettene gjorde flybransjen til et svært attraktivt marked å etablere seg i. De ansatte nøt godt av statusen og godene denne tidsalderen brakte med seg og eliten kunne speile seg i luksus da det gjerne var kun de som hadde økonomi til å reise. Den dag i dag er det derimot langt større barrierer for å etablere seg i flybransjen. Grunnleggeren av Virgin Airlines: Richard Branson beskriver det godt med utsagnet « If you want to be a millionaire, start with a billion dollars and launch a new airline» (Branson, 2001). Utrolig nok er det fortsatt attraktivt for nykommere, men da ofte i form av lavprisselskaper med en kostnadsstruktur bygget for nåtidens flybransje. Dette har tatt konkurransen til et høyere nivå enn noen gang tidligere. Billettprisene er presset ned til et rekordlavt nivå, samtidig som flyselskaperenes skatter, avgifter og drivstoffpriser har skutt i været noe som tilsier at flybransjen er inne i en utfordrende periode økonomisk (Wasberg, 2018). Det har de siste årene i flybransjen vært en jevn vekst i passasjerinntekt per kilometer og i 2017 var veksten opp hele 7,9% fra samme periode året før. I 2018 er denne veksten fortsatt positiv på 6,8% (IATA, 2018) Selv med den stabile veksten ser det ut til at strenge klimakrav, sterk konkurranse og større bevissthet rundt krav fra passasjerene kan gi flyselskapene en tøff fremtid.

Forsinkelser er en daglig utfordring for de som driver flyselskap og med betegnelsen forsinkelse snakker en om hele spekteret av forsinkelser fra de minste på noen få minutter og til de verste som potensielt kan føre til kanselleringer. Det er naturlig å tenke seg at slik risiko ligger kalkulert inn i planleggingen og målsetningen til flyselskaper. Det er flere ulike faktorer som vil kunne føre til slike forsinkelser slik som dårlig vær, pilot- og

besetningsmangel eller teknisk feil på flyene. Passasjerer har i følge regelverk satt av Europaparlamentet og Rådet for den Europeiske Union krav på forpleining ved forsinkelse (Lovdata 261/2004). Forpleiningen avhenger av forsinkelsens tidsramme, men passasjer skal kompenseres for måltider, overnatting, samt transport til og fra overnattingssted. Ved lengere forsinkelser på over 5 timer kan passasjer kreve refusjon for billetten for den delen som ikke er påbegynt, eller hele billetten dersom reisens formål ikke kan oppnås på grunn av forsinkelsen. I tillegg til forpleining eller refusjon, finnes standardkompensasjon for forsinkelser over 3 timer. Denne kompensasjonen bestemmes av antall flykilometer og strekker seg fra 250 Euro til 600 euro fra de korteste til de lengste reisene (Ibid.).

Ved forstyrrelser i punktlighet eller regularitet for flyselskaper i Europa er det mange flyselskaper som kan nyte godt av samarbeidsavtaler og allianser. Dette skaper mange muligheter for selskapene til å hjelpe passasjerene frem til destinasjon ved tilgang på andre flyruter eller annen bakketransport. Å tilby passasjerer i de nordlige områdene like effektiv tilgang på transport er forståelig nok nesten umulig. Her kommer vi til ulempen ved å drifte nord for polarsirkelen. Det finnes rett og slett svært få alternativer for transport og hotell slik at selskapene som opererer kan tilby passasjerene dette. De få mulighetene som eksisterer tar gjerne svært lang tid og koster således også betydelig mer enn i sentrale områder. Det er også naturlig å tenke seg at det er større sjans for store forsinkelser på grunn av dårlig vær som igjen gir passasjerene krav på større kompensasjoner. Flydrift nord for polarsirkelen er et eksempel på en slik ytterkant og det å drive flyselskap her har sine fordeler, men også ulemper. Fordelen med å drive operasjon lang nord er at det eksisterer lite konkurranse, men denne fordelene er et resultat av at svært få andre selskaper lar seg friste til oppstart i nord. Fly Viking AS gjorde et forsøk i 2017, men allerede etter knappe 10 måneder legger Fly Viking AS ned selskapet med kommentaren «Det er ikke økonomisk forsvarlig» (Høgseth, 2017)

1.2 Bakgrunn og motivasjon for problemstilling

Som beskrevet avslutningsvis i aktualisering av tema er det kostbart og utfordrende å drive flyselskap i områder som ligger i ytterkant av de store verdensdelene. Med dette som bakgrunn vil det være interessant å studere hvilke risikostyringsprosesser som eksisterer i et slikt flyselskap og om det er mulig å håndtere risikoen for de forsinkelser som oppstår og som kan defineres som grå svaner. Slike grå svaner sikter til de hendelser der en egentlig har all informasjon over hendelsens forløp og ettervirkninger tilgjengelig, men på grunn av årsaker

som informasjonssvikt, kompetansesvinn og korte tidsrammer er det vanskelig å vurdere når en grå svane vil inntreffe eller dens omfang.

For å kunne gjennomføre en slik forskning falt det naturlig å gjøre en casestudie av et etablert flyselskap i et slikt område. Widerøe Flyveselskap AS, heretter Widerøe, er kjent for å være et nisje flyveselskap i Norge og er ledende og eneste flyselskap som opererer på de aller minste flyplassene på de små tettsteder i landet, heretter navngitt kortbanenettet. Widerøe har de siste årene hatt en svært stor utfordring når det gjelder drift i de to nordligste fylkene i Norge; Troms og Finnmark. Det har vært så utfordrende og uforutsigbart å drive flydrift nord for polarsirkelen at det er satt inn ressurser og granskningsgrupper for å finne ut hva årsaken til den utfordrende driften er. Granskningsgruppen skal undersøke hvilke tiltak som må iverksettes for å stabilisere driften innenfor de målsettingene Widerøe og andre aktører har til flyselskapet. På bakgrunn av dette er derfor Widerøe en svært god casebedrift for å finne svar på problemstillingen under.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å kunne svare på utfordringen små flyselskap som opererer i utkanten av verdensdelene står ovenfor vil studiens problemstilling være følgende:

«Identifisering og håndtering av *grå svaner* nord for polarsirkelen: En casestudie av risikostyring av forsinkelser i Widerøe Flyveselskap AS»

For å kunne svare på denne problemstilling er det skapt tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan definerer selskapet risiko og hvordan styres denne?
- 2) Hvordan identifiseres forsinkelser i Widerøe?
- 3) Hvordan håndteres forsinkelser i Widerøe nord for polarsirkelen?

1.4 Avgrensning

Risiko og risikostyring er brede og komplekse tema og således er det valgt å avgrense studien ved å fokusere på risikostyring tilknyttet forsinkelser. Med forsinkelser menes alt fra små forstyrrelser i den opprinnelige tidsplanen med noen få minutter helt til store forsinkelser som i verste fall kan medføre kanselleringer. Kanselleringer håndteres på samme måte som

forsinkelser og således vil det i den videre studien kun være betegnelsen «forsinkelser» som benyttes.

1.5 Studiens oppbygning

Studiens innledes med kapittel to som er et teorikapittel der det presenteres den teori som ligger til grunn for å kunne gi svar på studien problemstilling. Formålet med kapitlet er å danne et teoretisk rammeverk for definisjon av risiko, risikostyringsprosessen samt grå svane teorien. Etter teorikapitlet presenteres metodekapitlet som kapittel tre der de valg og metoder som er gjort gjennom studien beskrives. Her vises studiens vitenskapsfilosofiske tilnærming, valg av forskningsdesign, forskningens gjennomføring samt beskrivelse av forskningskvalitet og etikk. I kapittel fire presenteres studiens casebedrift gjennom selskapets historie, dagens situasjon samt Widerøes driftsområde. Videre presenteres empiri i kapittel fem. Her får leser et bilde av den data som er samlet inn gjennom datainnsamlingen. Kapitlet er bygd opp gjennom selskapets tilnærming til risiko og dets risikostyringsprosess. I kapittel seks finnes analysekapitlet der studiens funn analyseres opp mot studiens teoretiske rammeverk og videre vil studien i kapittel syv gi svar på studiens problemstilling ved konklusjon. I dette konklusjonskapitlet presenteres også teoretiske og praktiske implikasjoner samt studiens begrensning og videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverk som ligger til grunn for den videre studien. Først vil de grunnleggende definisjoner bak risiko, risikostyring og risikoprosessen presenteres gjennom helhetlig risikostyring. Videre vil det presenteres kritikk tilknyttet helhetlig risikostyring som inkluderer grå svane teorien.

2.1 Risiko og risikostyring

Et naturlig sted å starte denne teoretiske delen av studien er ved å definere risiko da det ikke ville vært noe behov for å styre risiko uten den eksistens.

2.1.1 Risiko og usikkerhet

Teorien viser til flere ulike definisjoner av risiko og det vil først være nødvendig å skille mellom risiko og usikkerhet. Risiko og usikkerhet vil i oversettelse fra engelsk til norsk ofte være overlappende termologier. En av de eldste og mest kjente definisjoner av denne forskjellen er gitt av Knight (1921). Han viste til at i en verden i endring vil det oppstå nye muligheter for å utvikle profitt, noe som også betyr at vi i dag har en ufullkommen kunnskap om fremtidens hendelser. Det er naturlig å tenke at han trakk denne konklusjonen da fullstendig kunnskap vil eliminert all risiko og usikkerhet og derfor maksimert all profitt noe som er en svært uvanlig situasjon for selskaper. Risiko og usikkerhet er derfor to termologier som forteller noe om hvordan vi forstår fremtiden. For å skille de beskriver Knight (1921) risiko som:

«De målbare usikkerheter i situasjoner der vi ikke vet utfallet, men kan kalkulere den objektive sannsynligheten for at ulike utfall skjer» - Knight (1921)

Usikkerhet derimot definerer han som de umålbare usikkerheter i situasjoner der vi ikke har nok informasjon til å kalkulere sannsynligheten for ulike utfall og relaterer til subjektive sannsynligheter (Ibid.).

Det er flere kritikere til Knights (1921) definisjon, blant annet Knight selv, da den i praksis fungerer dårlig i den virkelige verden da det vil være mange faktorer som vil spille inn på utfallet uansett situasjon, og det er i de fleste tilfeller umulig å kunne fastsette disse faktorene med sikkerhet. Pritchard (2015) viser til definisjonen av risiko som en potensiell uønsket hendelse, mens Aven (2012) definerer risiko slik den er satt av The International Organization

of Standardization, heretter ISO, som effekten av usikkerhet knyttet til målene. Denne definisjonen kan kritiseres da en kan sette spørsmål med om det må eksistere mål for at det skal kunne eksistere risiko og som Knight (1921) skrev over så vil det kanskje ikke være helt korrekt å påstå at risiko er en effekt av usikkerhet da han skiller de to som ulike terminologier. En måte å definere risiko på er i følge Aven (2012) å sette risiko lik forventet verdi. Altså risikoen for å tape en viss sum er lik det potensielle tapet (Ibid.). Dette kan også kritiseres da det er påvist at det finnes flere ulike sannsynlighetsdistribusjoner som fører til samme forventet verdi og for en videre risikostyring vil det da kreve ulike modeller. Etter gjennomgang av ulike definisjoner fra litteraturen vil risiko i den videre studien defineres slik:

«Risiko er den sannsynlighetsverdi for reduksjon av måloppnåelse»

2.1.2 Risikostyring

Power (2004) viser til at risikostyring som fagfelt har blitt mer fremtredende de siste tiårene og det er en enorm drivkraft og en økende entusiasme fra selskaper for å implementere risikostyring i organisasjonene bekreftes det av Aven (2012). Aven (2009:45) definerer risikostyring slik:

«Med risikostyring forstås alle tiltak og aktiviteter som gjøres for å styre risiko»

Mikes (2009) påpeker at etter finanskrisen er risikostyring blitt mer vanlig å inkludere i selskapenes strategiske avgjørelser. Selv om fagfeltet er utbredt vil en forsker raskt oppdage at det eksisterer ingen bestemt standarddefinisjon av risikostyring. Det er gjort mange forsøk på finne en definisjon som dekker alle de ulike feltene innenfor risikostyring, men ingen har klart å skape en standard. Gjerdrum og Peter (2011) viser til at ISO 31000:2009 definerer risikostyring slik:

«Risikostyring refererer til de koordinerte aktiviteter og metoder som brukes for å veilede organisasjonen i riktig retning samt kontrollere risiko som kan påvirke organisasjonens måloppnåelse»

Risikostyring er Aven (2009) de aktiviteter, hendelser og forhold som kan påvirke selskapets evne til å nå sine mål og visjoner. Aven (2009:55) definerer risikostyring med mer fokus på balanse slik:

«Risikostyring handler som å finne den rette balansen mellom det å undersøke muligheter og skape verdier på den ene siden og det å unngå ulykker, katastrofer og tap på den andre siden»

Risikostyring vil i den videre studien defineres slik:

«Risikostyring er den prosess av aktiviteter og metoder som skaper balanse mellom muligheter og tap på veien til organisasjonens måloppnåelse»

2.1.3 ERM som «Risk management of everything»

Enterprise Risk Management, heretter ERM, har utviklet seg raskt de siste to tiårene og mange selskaper omfavner denne typen risikostyring (Arena et. al., 2010). Den er undervist som en helhetlig risikostyring med mål om å vurdere og evaluere selskapsrisiko (Ibid.). Power (2004) påpeker at det har vært en eksplosjon av risikostyringspraksiser siden 1900-tallet. Fra å være noe svært privat i organisasjonene har risikostyring vokst til et sosialt fenomen og har fått tilnavnet «Risk management of everything» da risikostyring tilsynelatende nå er over alt (Ibid.). ERM refereres gjerne til rammeverket publisert av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, heretter COSO, i 2004. Dette rammeverket definerer ERM som:

«En prosess som utføres av ledere og ansatte og anvendes i strategiutvikling og identifisering av potensielle hendelser som kan redusere risiko og usikkerhet knyttet til måloppnåelse i selskapet» - (COSO, 2004).

COSO (2017) publiserte et nytt rammeverk og dette rammeverket er bygd opp på et sett av fem komponenter og tilhørende prinsipper som visualiseres i figur 1:

1. Myndighet og kultur: Komponenten går ut på at selskapets styre og ledere setter tonen, viser viktigheten og har det overordnede ansvaret for selskapets ERM. Her inngår etablering av strukturer, definere risikokultur og vise det gjennom selskapets kjerneverdier.
2. Strategi og målsetning: ERM henger sammen med strategi og målsetning. Strategien settes etter at en har valgt hvilken risikoappetitt selskapet skal ha, mens målsetningene setter selskapets strategier ut i praksis.

3. Prestasjon: Det er nødvendig å identifisere og håndtere risiko som kan påvirke selskapets strategi og måloppnåelse. Ved å rangere risiko i en prioriteringsrekkefølge kan selskapet ha oversikt samt håndtere denne etter risikoappetitten de har valgt.
4. Gjennomgang og revisjon: Ved å undersøke selskapets prestasjon kan selskapet gjøre vurderinger om ERM fungerer godt nok eller om det må gjøres endringer for den videre ERM. Ved slik gjennomgang og revisjon åpner det for forbedring av ERM.
5. Informasjon, kommunikasjon og rapportering: ERM krever kontinuerlig kommunikasjon og informasjonsflyt til både interne og eksterne aktører for å sikre god ERM.



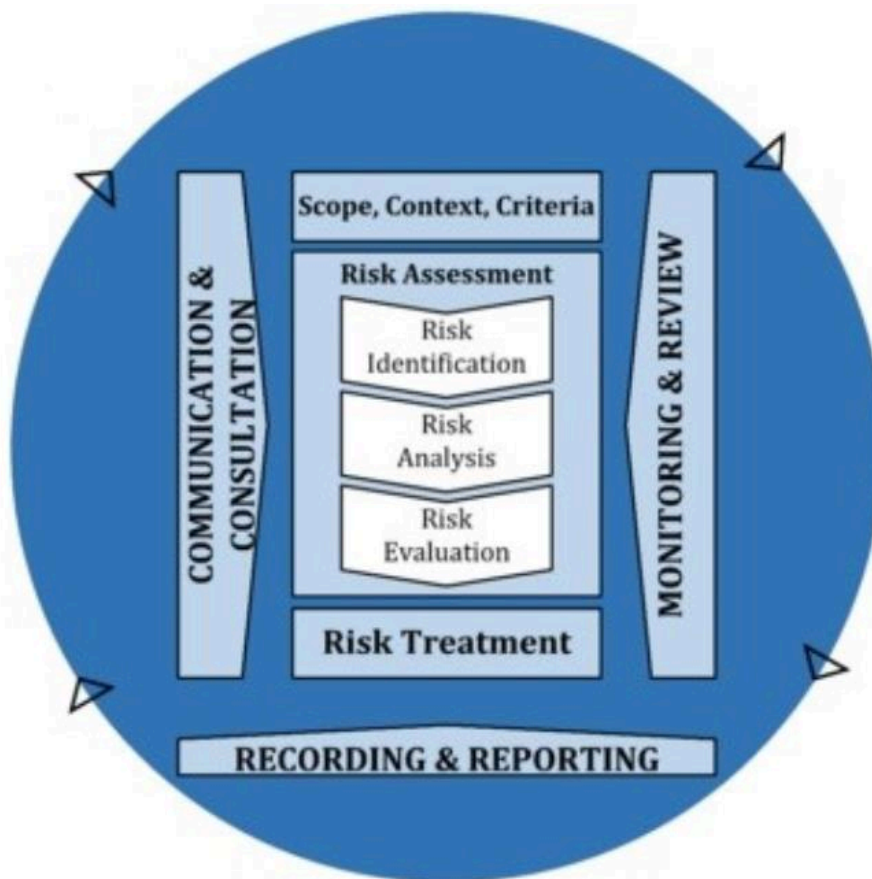
FIGUR 1: ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (COSO, 2017)

2.2 Risikostyring som prosess

Ford et. al., (2008) viser til at risikostyringsprosessen kan skje i tre deler:

1. Etablere risiko kontekst
2. Risikoanalyse
3. Risikohåndtering

Risikostyringsprosessen som Ford et. al., (2008) presenterte ble bekreftet i 2009 da ISO utga sitt rammeverk for risikostyring: ISO 31000:2009. Et revidert rammeverk ble utgitt i 2018 og i figur 2 presenteres den prosess som er anbefalt av ISO å følge for å sikre god risikostyring. Videre i studien vil flere av de ulike stegene i rammeverket presenteres.



FIGUR 2: RISK MANAGEMENT PROCESS (ISO, 2018)

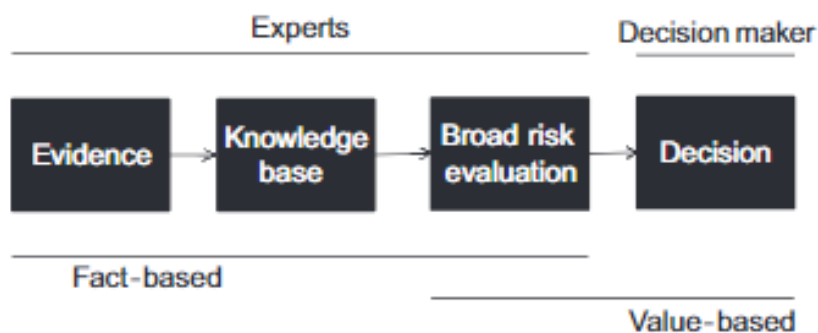
2.2.1 Risikokontekst

Amundrud og Aven (2015) viser til at konseptet risikoforståelse, risikovurdering og risikoerkjennelse er brukt om hverandre og viser til eksempler der ulik forståelse eller oppfattelse av risiko kan gi katastrofale følger. De ulike navnene for begrepet vil videre i studien gjengis som risikovurdering. Det vises til at selv om risikovurdering er et mye brukt begrep når en snakker om risiko så finnes det ingen klar og tydelig definisjon (Ibid.).

Amundrud og Aven (2015) viser til Junge (2010) der undersøkelser har vist at risikovurdering avhenger av flere faktorer som i ulik grad kan være mangelfull slik som kommunikasjon, overholdelse av krav, vurdering, kompetanse eller rett og slett tankeløshet. For å sikre god risikovurdering kan en benytte Ford et. al., (2008) sine to steg for å etablere risiko kontekst. Første del er å definere problemet og samle informasjon, det andre er så velge en metode for å løse problemet (Ibid.).

Definere problemet

Noen typer risiko er synlige og enkle å oppfatte, men svært ofte vil en kanskje ikke vite at en står oven for en risiko. Amundrud og Aven (2015) viser til at risikovurdering i stor grad handler om å tilegne seg kunnskap og utvikle denne over tid for å enklere kunne oppfatte risiko og se ulike utfall av den hvis den skulle oppstå. Ikke før en har tilegnet seg slik kunnskap vil en kunne vurdere risiko riktig. Hansson og Aven (2014) viser gjennom figur 3 til at en kan definere problemet og avgjøre om det er en risiko som må tas videre til analyse ved at en først benytter egen opparbeidet kunnskap til å komme med en vurdering om at denne hendelsen eller situasjonen kan potensielt være en risiko. Videre samles den kunnskap som finnes ut i fra eksperter og fakta slik at en kan forstå den fullstendige situasjonen (Amundrud og Aven, 2015). Således må den kunnskapen som ligger til grunne evalueres opp i mot et gitt system som skal kunne gi en rapport til bestemmelsestaker med anbefaling om risikoens videre løp på bakgrunn av bevis, kunnskap og evaluering (Ibid.). Det vil så være opp til beslutningstaker for hvordan denne mulige risikoen vurderes videre.



FIGUR 3: DEFINERER RISIKOPROBLEM (HANSSON OG AVEN, 2014)

Valg av metode

Etter å ha definert at det eksisterer en utfordring basert på risiko og usikkerhet viser Ford et. al., (2008) til at et naturlig steg for selskapet er å vurdere hvilke verktøy og teknikker de har tilgang på for å analysere risikoen, eventuelt følge de prosesser selskapet allerede har etablert for risikostyring. Dette vil for en erfaren risikohåndterer være åpenbare steg, med for en mer uerfaren risikohåndterer vil det kanskje ikke være like synlig (Ibid.). Den utfordrende oppgaven å skape et overblikk over hva som finnes av teknikker og verktøy, og hva som allerede er tilgjengelig for å håndtere risiko og usikkerhet er stor (Ibid.). For en beslutningstaker av risikohåndtering vil det kunne være overveldende å bestemme hvilke prosesser og metoder som fungerer best for sitt selskap og den risiko og usikkerhet de håndterer (Ibid.). En opplever også ulike typer risiko og usikkerhet og verktøy og teknikker

som har vært benyttet tidligere trenger ikke fungere for samtlige situasjoner selskapet står ovenfor (Ibid.).

2.2.2 Risikoidentifisering

Etter gjennomført risikoanalyse vil en sitte igjen med et risikobilde. Da mange selskaper ikke har midler eller ressurser til håndtere all risiko likt vil det være nødvendig å sette risikoen og usikkerheten i et prioriteringssystem (Ford et. al., 2008). Et slikt system kan utvikles slik: (Ibid.)

1. Forstå hva som kategoriseres som viktig i form av hvilke verdier som egentlig står på spill.
2. Identifiser mulige trusler som kan true de komponentene som ovenfor er definert som viktig.
3. Sette opp truslene i en prioriteringsrekkefølge for å sikre at den risiko som kan true selskapets verdier fokuseres på.

Dette er en verdifull prosess i forarbeidet av selve risikohåndteringen da risikohåndterer i større grad kan sikre at den vurdering som gjøres ved valg av modell for risikohåndtering er riktig for situasjonen. Det vil så være behov for å klassifisere dette risikobildet for å kunne bestemme hvem som er ansvarlig for risikoen og videre håndtering av den. Det finnes flere ulike typer risiko og Kristensen, Aven og Ford (2006) viser til at en kan benytte risikoklassifiseringer for å sortere ulik risiko i grupper eller kategorier. Dette er en metode for å gjøre de ulike risikoene synlige i stedet for å se dem enkeltvis (Ibid.). Dette forarbeidet vil simplifisere den videre risikostyringen ved at en ikke trenger å legge ulike strategier for hver enkel risiko, men hellen en helhetlig strategi som er tilpasset hver enkelt gruppering (Ibid.). Aven (2009) viser til at flere selskaper velger å dele risikofaktorer inn i tre hovedkategorier; *Strategisk risiko, finansiell risiko og operasjonell risiko*.

Strategisk risiko

Den første risikoklassifiseringskategorien er strategisk risiko. Ved etablering av målsetninger for et selskap ligger selskapet strategien til grunn for å kunne nå selskapets mål (COSO, 2004). Interne og eksterne hendelser som potensielt kan påvirke selskapets måloppnåelse vil således kunne defineres som strategisk risiko (Ibid.). Styring av strategisk risiko er i følge

Aven (2009) styring av de forhold som har fokus på og er viktige for selskapets langsiktige planer og dets strategi. Faktorer som hører til slik strategi er gjerne eksterne faktorer slik som konkurrenter i markedet, politiske forhold, miljømessige faktorer samt lover og regler (Ibid.). Selv om dette er svært viktige faktorer for selskapets strategiske risiko er det også viktig å ta med interne risikofaktorer. Disse er eksempelvis risikofaktorer knyttet til selskapets interne teknologiutvikling (Ibid.).

Finansiell risiko

Styring av selskapets finansielle risiko inneholder de forhold som påvirker selskapets finansielle situasjon, både positiv og negativt (Aven, 2009). Her eksisterer det også eksterne risikofaktorer som på ulik måte vil påvirke selskapets finansielle situasjon og slike eksterne risikofaktorer kan være markedsrisiko og kredittrisiko (Ibid.). Den førstnevnte vil kunne gi både positiv og negativ virkning på selskapets finansielle situasjon i form av priser på varer og tjenester, variasjon i valutakurser og aksje- og obligasjonsverdier (Ibid.). Den andre er mer knyttet til om parter som har kjøpt varer og tjenester kan betale gjeld i henhold til de avtaler som er satt mellom partene (Ibid.). For den interne risikofaktoren er likviditetsrisiko viktig da det kan ha voldsom negativ effekt på selskapet om likviditeten er dårlig da det kan gå utover selskapets tilgang på kapital (Ibid.).

Operasjonell risiko

I de to overforstående risikoklassifiseringene strategisk- og finansiell risiko er det en gjennomgående tråd i at det er flere eksterne faktorer som påvirker selskapets risiko. Når en kommer til styring av operasjonell risiko viser Aven (2009) til at det er flere interne risikofaktorer som påvirker selskapets driftssituasjon. Slike interne risikofaktorer er blant annet uønskede hendelser som i ulik grad har et destruktivt resultat og dette kan være alt fra menneskelig svikt, feilhandling, uaktsomhet, usikkerhet og utstyrsfeil (Ibid.). Villede handlinger slik som sabotasje og ansatte med uærlige formål kan også gå hardt utover driften (Ibid.). I flere tilfeller kan også en liten faktor som tap av nøkkelpersoner og kompetanse, samt unøyaktig arbeid under kontrakt og avtaleforhandling skape store konsekvenser (Ibid.). Aven (2009) nevner også risikofaktorer som er eksterne i denne klassifiseringen i form av branner, eksplosjoner og naturkatastrofer. Det er derfor naturlig å kunne inkludere uforutsette værskiftninger, samt tredjeparts uaktsomhet som påvirkende på driftssituasjonen.

Avens (2009) risikoklassifiseringskategorier er generelle og kan i stor grad fungere som et grunnlag i oppdelingen av risiko, men i de fleste tilfeller vil det kreve en mer dyptgående klassifisering. En slik risikoklassifisering finner en i Wu, Blackhurst og Chidambaram (2006). Her vises det til et klassifiseringssystem som er basert på kun interne og eksterne risikofaktorer og klassifiseringen er bygd opp i et hierarki ut i fra hvilken kontroll man har over forholdene. Wu, Blackhurst og Chidambaram (2006) bygger opp klassifiseringssystemet slik ved seks kategorier:

- *Interne kontrollerbare*: Viser til de interne risikofaktorene som oppstår fra kilder som mest sannsynlig selskapet har kontroll over. Slike kilder kan være varekvaliteten eller prisen på et produkt.
- *Interne delvis kontrollerbare*: Interne risikofaktorer som kommer fra kilder som er delvis kontrollerbare av selskapet. Slike kilder kan være de tilfeller det oppstår uønskede hendelser som selskapet i noen grad har mulighet til å kontrollere slik som brann eller tyveri.
- *Interne ukontrollerbare*: Interne risikofaktorer som kommer fra kilder selskapet ikke har noe kontroll over.
- *Eksterne kontrollerbare*: Viser til eksterne risikofaktorer som selskapet kan kontrollerer, men som ikke er internt.
- *Eksterne delvis kontrollerbare*: De eksterne risikofaktorer som selskapet kun delvis har kontroll over.
- *Eksterne ukontrollerbare*: Eksterne risikofaktorer som selskapet ikke har noen kontroll over.

Ved å klassifisere risiko gjennom dette systemet gir det i følge Wu, Blackhurst og Chidambaram (2006) ledere mulighet til å først og fremst lokalisere om risikoen ligger internt i selskapet eller om det er en ekstern faktor. Når dette er lokalisert har lederen mulighet til å vurdere om risikoen er kontrollerbar, delvis kontrollerbar eller ukontrollerbar (Ibid.). Dette for å kunne bestemme i hvilken grad risikoen kan reduseres eller i beste fall unngås helt. Ved å knytte sammen Aven (2009) og Wu, Blackhurst og Chidambaram (2006) kan en innenfor

hvert risikoklassifiseringsområde som strategisk, finansiell og operasjonell avgjøre hvilken kontroll en har over risikoen.

2.2.3 Risikoanalyse

Apeland, Aven og Nilsen (2002) definerer risikoanalyse som et verktøy for å identifisere og redusere usikkerhet knyttet til fremtidige hendelser. Risikoanalysen skal ved bruk av sikre- og usikre momenter kunne kalkulere hvilke hendelser som er sannsynlig at kan oppstå i fremtiden og denne informasjonen skal kunne støtte opp under beslutningstaking. Slik skaper risikoanalyser en grunnmur for sammenlignbarhet mellom ulike alternative og usikre beslutninger (Nilsen og Aven, 2003). Når et problem er definert i risiko konteksten og metode er valgt viser Ford et. al., (2008) til at en kan kategorisere risikoanalyser i tre kategorier:

1. Enkel risiko- og usikkerhetsanalyse
2. Standard risiko-og usikkerhetsanalyse
3. Modellbasert risiko-og usikkerhetsanalyse

Risikoanalyseprosessen inkluderer identifikasjon av potensielle trusler og undersøkelse av hvordan slike trusler oppstår. Forskjellen på enkel, standard og modellbasert risiko-og usikkerhetsanalyse ligger i hvordan analysene utføres og således direkte linket til ressursbehovet (Ibid.). Enkel risiko-og usikkerhetsanalyse er mindre formell og bruker enkle kvalitative metoder slik som diskusjoner for å etablere et risikobilde (Ibid.). Standard risiko-og usikkerhetsanalyse benytter mer formaliserte metoder og teknikker slik som risikomatriser og analyser (Ibid.). Den modellbaserte risiko-og usikkerhetsanalysen vil i større grad fungere som en kvantitativ metode der sannsynlighetsmodeller benyttes for å skape et riktig risikobilde (Ibid.). Således må det vurderes om den risiko som er identifisert tidligere i prosessen vil være enkel eller vanskelig å skape et oversiktlig bilde over og det vil ut i fra den analyserte risiko bestemmes hvordan håndteringen av risikoen skal skje (Ibid.).

2.2.4 Risikohåndtering

For å kunne håndtere risikoen viser Ford et. al., (2008) til at ulike metoder og modeller er knyttet til de ulike risiko-og usikkerhetsanalysene. Ved ulik ressursutnyttelse vil ulike metoder dekke forskjellige deler av prosessen. Ved å lage en portefølje med ulike metoder vil

en ved implementering av en metode kunne endre denne hvis en ser at metoden ikke analyserer og håndterer risiko slik den var planlagt til å gjøre (Ibid.). Da må det benyttes en annen metode og en slik evaluering foregår kontinuerlig helt til en har skaffet en risikostyringsmetode som fungerer for å kontrollere det risikoproblemet som ble definert i første del (Ibid.). Slik går prosessen rundt i en sirkel da implementering og overvåkning av metoden kan føre til at en oppdager andre sider av risikoen eller at metoden ikke fungerer og en må starte på nytt.

Som beskrevet over har COSO utviklet et rammeverk for risikostyring. Etter at en har gjennomført stegene over ved å vurdere, identifisere og analysere risiko viser COSO til hvordan en kan håndtere den vurderte risiko. COSO (2017) viser til fire ulike håndteringsmuligheter av risiko: Unngåelse, overføring, begrensning eller aksept.

- *Unngåelse*: En kan unngå en identifisert risiko ved å ikke ta stilling til hvilken håndtering denne risiko krever. Dette kan ha flere årsaker men de vanligste er at selskapet ikke har ressurser i form av tidsperspektiv, finansielle eller kunnskap som skal til for å overføre, begrense eller akseptere risikoen.
- *Overføring*: Ved å overføre risiko kan selskapet delegere risikohåndteringen til den avdeling som er ansvarlig for risiko, eventuelt dele opp risikoen i ulike deler slik at det håndteres på ulike avdelinger.
- *Begrensning*: En kan begrense risiko ved å gjøre tiltak som reduserer risikoen sannsynlighet og konsekvens. Ved å håndtere risikoen slik kan selskapet ved fullført begrensning føre risiko over på akseptering.
- *Aksept*: Der en risiko som identifiseres er innenfor selskapets risikoappetitt og ikke gjør noen trussel for selskapets måloppnåelse kan den håndteres ved å enkelt akseptere at den er der.

På bakgrunn av ulike årsaker kan et selskap håndtere risiko med en annen metode enn den som ville vært best egnet for å håndtere risikoen optimalt. Det kan være flere årsaker til dette, men begrensning på ressurser i form av økonomi er en årsak som kan gjøre at selskapet velger andre metoder enn de optimale (COSO, 2017).

2.3 Kritiske perspektiver på risikostyring

2.3.1 Risk management of nothing

Power (2004) peker til at ERM har medvirket til at selskaper presses til å implementere risikostyring i selskapets kultur og således har det dukket opp flere ulike kategorier og definisjoner for risiko noe som har ledet til «Risk management of everything». Power (2009) konkluderer så med at «Risk management of everything» har rett og slett heller ført til at det egentlig er ingenting som styres således tittelen «Risk management of nothing». Av denne litteraturen åpnes så rom for «Risk management of something» der Nazarova (2016) viser til at risikostyring i de situasjoner der selskapet er eksponert for naturens krefter og sesongsvingninger ikke handler om å designe alle forskjellige hypotetiske scenarioer for fremtiden for å mestre naturen, såkalt ERM. Risikostyring vil heller være den observasjon og kunnskapen en kan tilegne seg ved å observere naturens utfordringer og muligheter gjennom dens årlige svingninger (Ibid.). Slik vil en kunne styre risiko der selve risikoen er kjent, men tidsperspektivet på når den kan dukke opp er ukjent. En slik naturlig risiko kan kobles til den risiko som er kjent risiko, men der kunnskap, informasjonssvikt eller risikoforståelse ikke vurderer risikoen slik at dens egentlige mulighet for risikominimering reduseres (Murphy and Conner, 2013). Dette knyttes til den teori som presenteres senere i kapitlet og defineres som *Grey Swans*.

2.3.2 Svaner som risikobegrep

«There are known knowns; there are things we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns-the ones we don't know we don't know”

- United States of America Secretary of defense: Donald H. Rumsfeld (2002)

Sorte svaner

For å kunne forstå begrepet Grey Swans må vi først kjenne til dets storebror; Black Swans. Aven (2014) viser til Taleb (2007) som forteller at mennesker lenge var overbevist om at det kun eksisterte hvite svaner, dette da det aldri var observert noen sort svane. Den første til å benytte sorte svaner som en metafor var den latinske poeten Juvenal som skrev «rara avis in terris nigroque simillima cygno» eller oversatt «en sjelden fugl på jord umåtelig som en sort svane». Denne setningen var et kjent utsagn på 1600-tallet og viste til noe umulig eller ekstremt sjeldent (Ibid.). I 1697 ble det derimot på en nederlandsk ekspedisjon til Australia

oppdaget sorte svaner. Symbolet sort svane ble således utviklet til å innebære at noe ikke bare er ekstremt sjeldent eller umulig, men til at også det som er ekstremt sjeldent eller umulig kan vise seg senere å være riktig (Ibid.). Den dagen den første sorte svane ble observert i Australia skapte det likevel ingen stor nyhetssak. Lite viste de om at den observerte sorte svane skulle bli et verdenskjent symbol på risiko (Ibid.). Black Swan metaforen endte således opp som følgende:

«Not only something extremely rare (a rarity), but also that a perceived impossibility might later be disproven: a logical fallacy, meaning that if one does not know about something, it is therefore impossible» (Taleb, 2007:Aven, 2014).

I følge Taleb (2007) er en Black Swan en hendelse som kjennetegnes av tre ulike egenskaper:

- 1) En Black Swan er en «outlier», oversatt utenforligger. Dette i så måte at hendelsen ligger utenfor alle våre rasjonelle forventninger da ingenting i fortiden peker mot muligheten for at hendelsen skal kunne oppstå.
- 2) Hendelsen har en ekstrem innvirkning.
- 3) Når en Black Swan har oppstått kan man, selv om den i utgangspunktet var umulig å forutse, forklare grunnen til hendelsen samt gjøre den forutsigbar.

Aven (2014) undersøker meningen med Donald H Rumsfelds *unknonwn unknwons* fra en presseuttalelse i 2002 og ønsker svar på om en Black Swan tilsvarer en *unknown unknown*. I uttalelsen fra Rumsfeld er en *unknown unknown* de hendelser vi ikke vet at vi ikke vet om. Aven (2014) forståelse av begrepet knyttet til risiko er at en *unknown unknown* er en hendelse som oppstår, men som ikke er medregnet som en mulig hendelse i risikobeskrivelsen. Altså en ukjent hendelse som en ikke kunne vite at kunne oppstå. Med den beskrivelsen av Black Swans første egenskap nevnt i avsnittet ovenfor kan en slik som Aven (2014) gjør knytte disse to begrepene sammen og bruke dem om hverandre.

Hvite svaner

Donald H. Rumsfeld uttaler også «There are *known knowns*; There are things we know». Ved å trekke konklusjonen i avsnittet over om at *unknown unknowns* og Black Swans er det samme vil det også her være naturlig å anta at det samme gjelder for koblingen mellom *known knowns* og *White Swans* og dette bekreftes av Murphy og Conner (2013). De viser også til at en Black Swan omgjøres til en White Swan når hendelsen har oppstått og årsakene til hendelsen er *kjent* og henger altså sammen med Rumsfelds (2002) beskrivelse av *known*

knowns som kan oversettes til «Det er ting vi *kjenner* til». Slik vil en hendelse også kunne defineres som en White Swan om alle faktorer rundt hendelsens forløp og ettervirkninger er kjent, dette uten at hendelsen trenger å ha oppstått som en Black Swan i utgangspunktet.

Grå svaner

Ved at en Black Swan hendelse oppstår vil den således i følge Murphy og Conner (2013) i kort tid etter hendelsen fungere som en White Swan da en har all informasjon om hendelsen tilgjengelig og man er klart over årsaken og konsekvensene. Som beskrevet over trenger heller ikke en White Swan noen gang å ha opptrådt som en Black Swan først. Akkurat i dette øyeblikk der en har en White Swan kan det være fristende å anta at denne hendelsen alltid forbli en White Swan, men slik som Murphy og Conner (2013) diskuterer i artikkelen viser de til at en ofte ikke lærer noe i det hele tatt av slike Black Swan hendelser og i de situasjoner en faktisk lærer noe om sine White Swans kan det mangles systemer som er gode nok for å holde denne lærdommen friskt i minnet samt overføring av lærdommen til andre i det lange løp. Slik utvisking av lærdom vil gradvis gjøre en White Swan hendelse mørkere og gjennom et helt spekter av ulike grånøyanser forvandles den en Grey Swan som i ytterste konsekvens kan nærme seg sort, men vil i aller mest sjeldne grad kunne oppstå som en Black Swan igjen (Ibid.). Det er disse grånøyansene som heretter går under samlebetegnelsen Grey Swans det vil være fokus på i den videre studien.

Murphy og Conner (2013) beskriver tre årsaker til hvorfor White Swans gradvis blir Grey Swans:

- 1) En årsak er at ikke alle nøkkelårsaker til hendelsen fanges ikke opp ved mangel på informasjon, kommunikasjon eller forståelse.
- 2) En annen årsak er at det ikke implementeres praksiser og systemer for å holde den læring som er gjort etter hendelsen vedlike langsiktig og ved utskiftning av personell.
- 3) En siste årsak er at den læring som er gjort implementeres ikke inn i standarder og guidelines slik at en kan redusere hendelsens hyppighet og omfang.

En kan så knytte Grey Swans til Rumsfelds (2002) utsagn om *known unknowns* som beskrives slik « That is to say we know there are some things we do not know». Ved å Benytte disse to kildene vil Grey Swans videre i studien defineres slik:

“Grey Swans er hendelser en vet eksisterer og som kan oppstå i ulik hyppighet, men der en ikke til enhver tid har fullstendig kontroll over omfang og konsekvens»

2.4 Visualisering av teoretisk rammeverk

Teorikapittelet innledes med definisjon av risiko samt risikostyring gjennom flere ulike beskrivelser og de som vil benyttes i denne studien er henholdsvis:

«Risiko er den sannsynlighetsverdi for reduksjon av måloppnåelse»

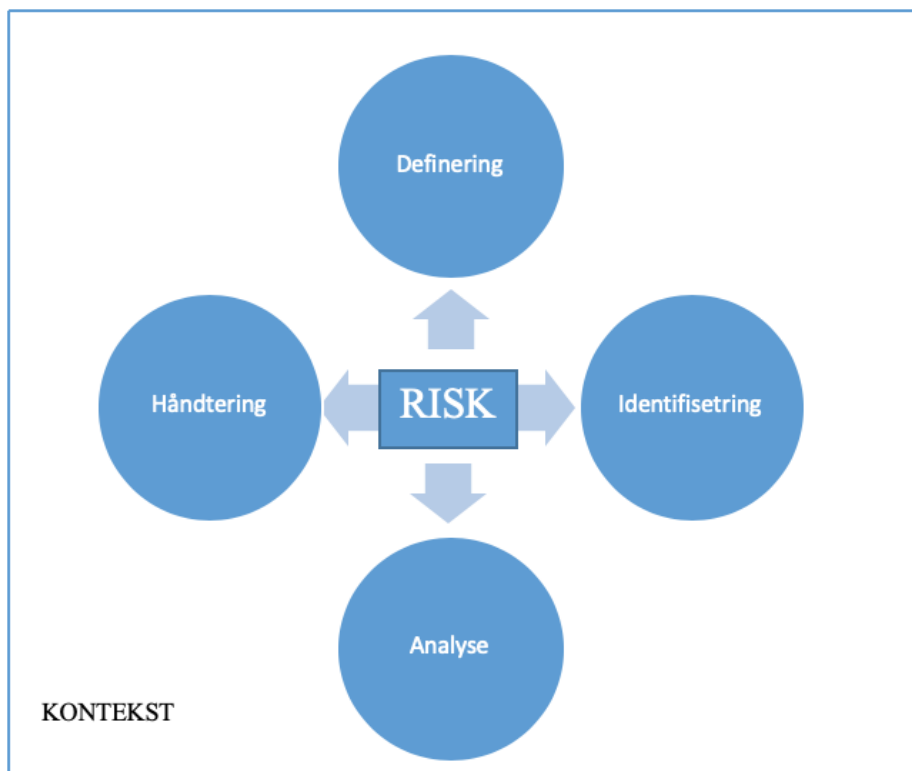
og

«Risikostyring er den prosess av aktiviteter og metoder som skaper balanse mellom muligheter og tap på veien til organisasjonens måloppnåelse»

Gjennom risikostyring får en et innblikk i ERM før risikostyringsprosessen beskrives. Dette gjøres gjennom ISO 31000:2018 rammeverk for risikostyringsprosessen og presenteres gjennom etablering av risiko kontekst, identifisering, analyse og håndtering. Tilslutt beskrives *Grey Swan* teorien som i denne studien defineres slik:

“Grey Swans er hendelser en vet eksisterer og som kan oppstå i ulik hyppighet, men der en ikke til enhver tid har fullstendig kontroll over omfang og konsekvens»

Alle elementene inngår så i figur 4 som er studiens teoretiske modell. Her vises det til teoriens hovedpunkter for risikostyring, samt konteksten rundt. Grey Swan er en del av modellen ved at risikostyringen ikke er optimal i alle ledd, og dette kan ha årsak i selskapets kontekst.



FIGUR 4: VISUALISERING AV TEORETISK RAMMEVERK

3.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er å presentere for leseren den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for denne studien. Det vil gjennom kapittelet gjøres rede for de valg som er tatt gjennom hele prosessen og de fremgangsmåter som er benyttet for å samle inn data. Leseren skal få en forklaring og begrunnelse av studiens metodiske valg, casebedriftens aktualisering samt diskusjon av studiens forskningskvalitet og etikk.

3.1 Vitenskapsfilosofisk tilnærming

Det er flere grunner til hvorfor den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen er viktig for forskeren samt gjennomføringen av studien. Først og fremst kan en benytte den vitenskapsfilosofiske tilnærmingen til å avgjøre hvilken forskningsmetode som er best egnet for å kunne gi svar på studiens problemstilling (Easterby-Smith, Thorpe and Jackson, 2015). Videre vil tilnærmingen hjelpe forsker til å unngå for mange omveier og blindgater gjennom studiens datainnsamling (Ibid.). Studiens vitenskapsfilosofiske tilnærming vil også kunne hjelpe forsker til å reflektere rundt de filosofiske valg som tas slik at forsker har en grunnleggende forståelse av hans rolle i studien (ibid.). En kan diskutere vitenskapsfilosofisk tilnærming ut i fra tilnærmingene ontologi og epistemologi. Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2015) viser til at ontologi handler om filosofiske antagelser om hva virkelighet og eksistens fra naturens side er, mens epistemologi omhandler den refleksjon rundt hvordan vi kan si at vi vet noe om denne virkeligheten og eksistensen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Epistemologi skiller mellom positivisme og sosial konstruktivisme. Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2015) viser til at positivismen i den sosiale verden eksisterer eksternt og at den burde måles gjennom objektivitet og ikke subjektive meninger. I motsetning til denne viser sosial konstruktivisme til at realiteten ikke er objektiv, men skapt gjennom utveksling av erfaring mellom mennesker gjennom språk (ibid.).

Formålet med denne studien er å få en dypere forståelse for hvordan forsinkelser håndteres og studien vil derfor være basert på sosial konstruktivisme da har som formål å samle rik data og øke den generelle forståelsen av kompleksiteten av situasjonen som en helhet.

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er ifølge Thagaard (2018) den skisse eller plan som viser hvordan prosjektet skal legges opp i en faglig kontekst og Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2012) viser til at formålet er å skape en struktur og organisering av oppgaven slik at forsker skal kunne finne svar på sin problemstilling. I et slikt design vil det presenteres hva som skal undersøkes, hvem som er aktuell for undersøkelsen, hvor undersøkelsen skal finne sted samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Ibid.). Marshall og Rossman (2016) sier at det er viktig for resultat å ha et fleksibelt forskningsdesign. Dette fordi dette skaper mulighet for å endre designet underveis og ikke være låst til det design som først var satt. Dette i hovedsak for å kunne endre strategien satt for datainnsamling da det kan være utslagsgivende for oppgavens endelige resultat (Ibid.). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) peker på at designet vil være avhengig av problemstillingen og at det skiller gjerne mellom tre typer forskningsdesign: Kausalt, eksplorativt eller deskriptivt der forskjellen ligger i hvor mye man vet om det fenomen som skal undersøkes. Jacobsen (2015) skiller også mellom intensive og ekstensive design som forteller om forsker går i dybden eller bredden av temaet. I den videre studien vil det benyttes et intensivt eksplorativt forskningsdesign der en går i dybden på fenomenet med et formål om å utforske de forhold som kan gi svar på problemstillingen.

3.1.2 Casestudiedesign

Silverman (2014) viser til casestudier som intensive undersøkelser av få analyseenheter og Yin (2014) legger til at en gjennomfører analyser i fenomenets naturlige sammenheng. En casestudie er altså en undersøkelse der forsker ønsker å studere mye informasjon om en eller få enheter der en enhet representerer en avgrenset kontekst slik som enkelte personer eller organisasjoner (Thagaard 2018). I tilfeller der det er en hel organisasjon som er studiens enhet, rettes ikke fokuset mot enkeltpersoner, men organisasjonen som helhet (Ibid.). En kan dele casestudier inn i tre deler gjennom instrumental, kollektiv eller intrinsik casestudie og disse ulike delene beskriver henholdsvis undersøkelse av en enkelt enhet, flere enheter eller en enhet med en spesiell eller særegen art (Creswell and Poth, 2018). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at ved å benytte casestudie utføres studiene gjerne gjennom kvalitative, detaljerte datainnsamlinger som for eksempel dybdeintervju eller observasjoner. Med dette teoretiske grunnlaget er casestudie valgt som forskningsmetode for å kunne svare på problemstillingen i denne studien. I følge Creswell and Poth (2018) sin tredelte inndeling av casestudietyper havner denne studien innenfor en intrinsik casestudie da

casebedriften i all høyeste grad er særegen og spesiell ved drift i sin bransje nord for polarsirkelen.

3.1.3 Valg av Widerøe Flyveselskap AS

Widerøe er valgt som selskap for denne casestudien da selskapet er et nisjeselskap i sin bransje og driver flydrift i en klimautfordrende verdensdel. Således er Widerøe svært representabel for å gi svar på studiens problemstilling. Videre har forsker selskapet som arbeidssted og har som arbeidsområde å behandle kostnader knyttet til forsinkelser. Derfor har forsker god tilgang på nøkkelpersoner, interne dokumenter og oppfølging av intervju noe som er svært gunstig for studiens dybde.

3.2 Datainnsamling

Etter valg av vitenskapsfilosofisk tilnærming og casestudie som forskningsdesign vil kvalitativ datainnsamling ligge til grunn for den videre studien. Dette da det ikke er flere ulike fenomener en ønsker å sammenligne, men heller et enkelt fenomen som har som mål å gi en dypere forståelse av temaet (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Analyser av ulike interne dokumenter vil gi et godt rammeverk for empirien, men i hovedsak er det dybdeintervju som vil ligge til grunne for datainnsamling. I følge Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2012) er naturlig språk en kilde til informasjon. Denne metoden har som mål å bruke språket for å gi innsikt organisasjonens realiteter og ved å benytte språket kan forsker få forståelse av synsvinkler, meninger og oppfatninger (Ibid.). Hovedmetoden for denne type datainnsamling er dybdeintervju. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) viser til at intervju velges for å gi intervjuobjektene større frihet enn ved å benytte forutbestemte spørreskjema for datainnsamling.

3.2.1 Dybdeintervju

Intervju er i følge Thagaard (2009) en god kilde til informasjon, men selv om intervju ofte refereres til som den beste metode for å samle inn data, er dens kompleksitet undervurdert (Easterby-Smith, Thorpe and Jackson, 2012). Det er ulike måter å gjennomføre et intervju på og en må på forhånd bestemme seg for graden av struktur intervjuet skal ha (Thagaard, 2009). Strengt strukturerte intervju er basert på nøye forberedte spørsmål som er gjennomgått av forsker flere ganger for å sikre intervjuets validitet (Ibid.). Semi-strukturerte intervju gir mulighet for fleksibilitet og kan i større grad gi svar på viktige spørsmål som forsker ikke har

inkludert i intervjuguide (Ibid.). Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2012) viser til at i stedet for å ha fastsatte spørsmål kan en i semi-strukturert intervju ha en overskrifts guide slik at forsker sikrer at intervjuet er innenfor rammeverket, men ikke er helt låst til det. Ved strengt strukturerte intervju kan forsker risikere å gå glipp av viktig informasjon som ville kommet frem ved et mer semi-strukturert intervju, mens en ved semi-strukturerte intervju kan forsker gå glipp av spørsmål som er viktige for sammenligningsgrunnlag (Ibid) Det er denne semi-strukturerte intervjumetoden som ble benyttet ved utførelse av intervju i denne studien. Dette da det ga mulighet for fleksibilitet og åpenhet i innsamling av data, samtidig som en beholder rammeverket slik at intervjuene kan besvare problemstillingen.

3.2.2 Intervjuguide

Som beskrevet i avsnittet over ble det valgt å benytte semi-strukturert intervjumetode for datainnsamling. For å sikre at intervjuet hold seg innenfor problemstillingens rammer ble det utarbeidet en intervjuguide. Denne intervjuguiden er skapt som refleksjon på teorikapittelet, men også ut i fra forskers eksisterende kunnskap om temaet. I intervjuguidens innledning presenteres meg som forsker, studiens formål samt tema for studien. Videre utdypes informasjon rundt studiens konfidensialitet samt informantens mulighet for anonymitet. Intervjuguidens første spørsmål er korte og enkle for å skape en grunnleggende forståelse for hva informanten kan om temaet. Videre ble det spurt dypere spørsmål der målet er å få informanten til å gi opplysninger som kan benyttes for å besvare studiens forskningsspørsmål. Denne typen oppbygning av intervju kalles i følge Thagaard (2009) å ha en dramaturgisktilnærming til intervjuobjektet. Intervjuguiden avsluttes med informantens mulighet til å få lese over det ferdige transkriberte intervjuet, samt at begge parter kan kontakte hverandre ved usikkerhet eller utdypning av informasjon.

3.3 Utvalgsstrategi

Det ble satt tre kriterier ved utvelgelse av intervjuobjekter for å sikre at intervjuobjektene kunne svare innenfor studiens problemstilling. Disse kriteriene var:

- 1) Intervjuobjektene måtte være ansatt i Widerøe
- 2) Må arbeide indirekte med studiens tema som er risikostyring
- 3) Har en god forståelse for temaets problemstilling

For å finne de aktuelle intervjuobjektene benyttet jeg meg av nøkkelpersoner som indirekte jobber med studiens problemstillingen til hverdags. Ut i fra disse nøkkelpersonene kunne de tipse om andre ansatte i selskapet som kunne sitte inne med informasjon som kunne gi en dypere forståelse av problemet. Alle ble kontaktet via selskapets interne Skype der det kort ble presentert studiens formål og tema samt forespørsel om å få sende litt informasjon på mail. Alle responderte raskt og var positive til å motta mail. I denne mail ble studiens tema utdypet og begrunnelse for hvorfor akkurat det intervjuobjektet var interessant for studien. For å sikre spredning benyttet jeg fra teorien å dele opp intervjuobjekter innenfor strategi, finans og operasjonell, slik at ikke alle var plassert i samme avdeling.

3.3.1 Utvalgsstørrelse

Ved å benytte en spredning av informanter fra ulike avdelinger var det også nødvendig å intervju flere ulike informanter i hver avdeling da det var viktig å forstå problemet fra flere sider i selskapet. Det ble således kontaktet ti ulike informanter som oppfylte kriteriene i utvalgsstrategien. Da det som forsker på egen arbeidsplass ga kort vei til informantene tillot studiens tidsramme denne utvalgsstørrelse. Etter ni gjennomførte intervju ble intervjuprosessen avsluttet da siste informant ikke kunne stille til intervju innenfor studiens tidsperspektiv. En gylden regel er at en skal stoppe med datainnsamling når en mener at videre datainnsamling ikke vil bringe betydelig ny informasjon for studien og kun medbringe unødvendig ressursbruk (Thagaard, 2009). Det menes da at det siste intervjuet ikke var nødvendig for å kunne gi viktig informasjon for å gi svar på problemstillingen og det sees akseptabelt at intervjuet ble utelukket uten å forringe studiens kvalitet.

3.3.2 Informanter

Alle informantene har ulike stillinger og stillingsnivå alt fra assistenter til direktører. Alle informantene er ansatt i Widerøe, arbeider indirekte med studiens tema som er risikostyring og har en god forståelse for temaets problemstilling slik det var fastsatt i utvalgsstrategien. I den videre analysen er alle informantene anonymisert og kun intervjuobjektets nummer presenteres. Studien inneholder ni informanter. Herav har tre informanter lederroller innenfor arbeidsområdene strategi, finans og drift. De øvrige seks informantene har ulike stillinger under hver av de tre arbeidsområdene nevnt over.

3.3.3 Gjennomføring

Alle intervju er gjennomført ved personlig møte med informantene og hvert intervju hadde en varighet på mellom 30-40 minutter. Lydopptaker ble benyttet for å sikre at ingen informasjon gikk tapt. Lydopptakene gjort under intervjuene ble kort tid etter transkribert der alt fra intervjuet ble skrevet ned, utenom korte utdrag fra samtalen eller uttrykk som med sikkerhet ikke har noe med datainnsamlingen å gjøre. For å øke studiens reliabilitet ble den ferdige transkripsjonen lest gjennom samtidig som lydopptaket ble avspilt for å sikre at transkripsjonen var riktig og at viktige poeng kom godt frem. Gjennom arbeidet med transkripsjonen fikk jeg en dypere innsikt i den data som var samlet inn under intervjuet og ble således svært godt kjent med stoffet. For å sikre at riktig informasjon var gitt under intervjuet ble den ferdig transkriberte teksten sendt til informantene på mail med den mulighet for dem å kommentere sine svar. Flere av informantene benyttet seg av denne muligheten, men samtlige godkjente transkripsjonen uten å gjøre noen korrigeringer.

3.4 Koding og analyse

I denne delen av metoden beskrives de valg som er gjort gjennom koding og analyse av studien. Dette for å sikre forståelse av hvilken tankegang som ligger bak de valg som er gjort av forsker.

3.4.1 Koding

Kodene ble utarbeidet fra den teori som er beskrevet i kapittel to. Mye av de transkriberte tekstene kunne deles inn under kodene, men da dette er en intensivt eksplorativ studie var det også nødvendig å benytte koder som beskrev datamaterialet, ikke kun teorien. En viktig del av kodingen var å danne en oversikt over hvilket datamateriale som var samlet inn som kunne gi svar på problemstillingen, samt få en oversikt over mulige hull i materialet som ville krevd ytterligere datainnsamling for å innhente nødvendige svar. En annen del av kodingens hensikt er å forenkle mengden data ved produksjonen av den empiriske delen. Slik kan en se på kodene som kategorisering og dele materialet inn i kategorier en skal beskrive. Da studien skrives av kun er person gjør dette at kodingen er konsist gjennom hele prosessen, men det har også være svært verdifullt å diskutere med andre betydningen av ulikt materiale og hvilken kode dette så tilhører.

3.4.2 Empiriens analysemetode

Da denne studien er en undersøkende studie er det ingen konkret forskning studien ønsker å bekrefte eller avkrefte. For å således ikke forurenske analysen med hvordan teorien sier at ting skal fungere var det nødvendig å skape et bilde av dagens situasjon gjennom casebedriftens øyne, før denne knyttes sammen med teori i analysekapittelet. Empirien er bygd opp ut i fra en sammenheng mellom forskningsspørsmål og koding for å skape en struktur i studien. Først presenteres det syn Widerøe har på risiko og risikostyring. Videre presenteres den identifisering som gjøres av forsinkelser i selskapet før empirien avsluttes med hovedtyngde på håndtering av forsinkelser. Ved å bygge opp empirien slik danner empirien et grunnleggende rammeverk for forsker og leser til å diskutere og forstå diskusjonen som ligger til grunne for studiens konklusjon.

3.5 Forskningskvalitet

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) viser til fire kriterier som kan beskrive forskningens kvalitet. Disse fire kriteriene er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekræftbarhet. Yin (2014) bruker de samme kriteriene, men med andre ord henholdsvis begrepsvaliditet, ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet.

3.5.1 Begrepsvaliditet og ekstern validitet

Definisjonen av validitet er i hvilken grad de målinger og forskningsresultater som er samlet inn gir en korrekt representasjon av det de skal beskrive (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). En kan dele inn validitet i begrepsvaliditet og ekstern validitet (Easterby-Smith, Thorpe and Jackson, 2012).

Begrepsvaliditet forteller noe om studiens troverdighet (Ibid.). For å nå en høy troverdighet vil sammenhengen mellom dataene som er innsamlet, og det fenomenet som skal undersøkes være viktig (Ibid.). Gjennom å ha tett dialog med veiledere i utformingsprosessen av intervjuguiden øker studiens troverdighet. Det ble også benyttet lydopptak under intervjuene noe som sikrer at ingen data ble borte i overgangen mellom muntlig intervju og tekst.

Informantene ble også tilsendt det ferdig transkriberte intervjuet slik at de kunne komme med tilbakemelding om det er noe i intervjuet som er kommet skjevt eller feil frem.

For den eksterne validiteten, eller overførbarheten forteller denne noe om resultatets overførbarhet til like fenomener (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitative studier slik som

casestudie vil dette i større grad være snakk om en analytisk generalisering enn en statistisk generalisering der den sistnevnte er bedre for kvantitative studier (Ibid.). Ved å beskrive de ulike forutsetninger som er tatt gjennom denne forskningsprosess er formålet å la leseren forstå hvilke valg og tolkninger som er tatt og hvorfor og ut i fra det trekke egne beslutninger om tolkningene kan overføres til andre kontekster eller ikke.

3.5.2 Reliabilitet

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) viser til reliabilitet som den nøyaktighet og kvalitet på data som samles inn, hvordan den samles inn og således hvordan denne dataen bearbeides. Yin (2014) viser til at innsamlet data skal ved god reliabilitet gi samme resultat med samme datainnsamlingsprosedyre. Reliabiliteten i denne studien er testet ved å gjennomføre et testintervju for å oppdage feil eller mangler ved intervjuet. Ved å bekrefte informantens anonymitet før intervjuet sikrer dette at informanten svarer ærlig under intervjuet. Ved å beskrive de steg som er gjort gjennom hele forskningsprosessen slik at leseren har mulighet til å sette seg inn i de valg og prosesser som er gjort øker dette studiens pålitelighet. Det skal nevnes at forsker har kjernekunnskap om temaet som i noen grad kan ligge til grunne for oppfølgingsspørsmål gitt i intervjuet og bekjentskap til noen informanter kan i noen grad påvirke hvilken flyt intervjuet har og således den informasjon som fremkommer.

3.5.3 Objektivitet

I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skal bekreftbarhet sikre at resultatet av studien ikke er resultat av forskerens subjektive holdninger og at samme resultater skal kunne frembringes av en tilsvarende forsker. Gjennom metoden gis det en grundig gjennomgang av de valg som er gjort slik at leser kan vurdere om disse valg er utenfor påvirkning av forskers holdninger. Thagaard (2009) viser til at en kan sikre god objektivitet ved å gjøre forskningsprosessen transparent. Dette innebærer at forsker beskriver sin forskningsstrategi og metode slik at leser kan studere forskningsteknikken steg for steg (Ibid.). I denne studien presenteres det detaljert de steg som er tatt i forskningsprosessen og forsker har satt til siden sine personlige interesser for å oppnå god objektivitet. Leser har således mulighet til å studere studiens metodekapittel for å evaluere dette.

3.5.4 Rollen som forsker på egen arbeidsplass

Da casestudien er gjennomført på forskers egen arbeidsplass er det nødvendig å evaluere validiteten av rollen som forsker og ikke medarbeider. For å sikre økt validitet var det nødvendig å legge egne interesser og meninger til side og ikke la dem påvirke intervjuene. Ved å skape en intervjuguide med fokus på intervjuobjektet samt spørsmål som ikke skaper diskusjon, men heller oppmuntrer informasjonsflyt fra intervjuobjektet øker validiteten. Da min rolle i selskapet er knyttet til forskningstemaet vil den underliggende kunnskap jeg har opparbeidet meg på feltet kunne bringe frem spørsmål som er relevante for problemstillingen, fra riktige informanter. Den analyse og diskusjon som så skal gjøres av intervjuene vil også styrkes av min grunnleggende forståelse av temaet. Med de forhåndsregler som er tatt rundt datainnsamling tilknyttet arbeidssted menes det at det i større grad styrker studiens validitet.

3.6 Etikk

For å sikre god forskningsetikk gjennom studien har det gjennom hele forskningsprosessen vært gjort flere ulike vurderinger og valg. Easterby-Smith, Thorpe and Jackson (2012) refererer til Bell og Bryman (2007) der de har laget en liste med ti punkter en som forsker skal forholde seg til under studiens oppbygning. Det er ut i fra disse ti punktene denne studiens forskningsetikk vil drøftes. Først og fremst har studien ingen formål om å sverte casebedriften, derimot heller være en studie til bruk som informasjon og kunnskapsbygging for selskapet. Studien vil ikke kunne gjøre skade på hverken informanter eller selskap, men ved at det oppgis opplysninger som er innhentet fra ulike interne dokumenter som er viktig for å kunne gi svar på studiens problemstilling er det valgt å gjøre studien konfidensiell.

Informantene har vært ivaretatt gjennom hele prosessen og det var ved flere anledninger både i tiden før og rett før intervjuet spurt om godkjenning for bruken av lydopptaker under intervjuet, samt samtykkeerklæring der det bekreftes at lydopptaket slettes etter endt transkripsjon. Avslutningsvis i intervjuet ble intervjuobjektene tilbudt å få tilsendt det ferdige transkriberte intervjuet slik at muligheten for endring var tilstede. Det har vært viktig for forsker å ha en åpen, ærlig og transparent kommunikasjon ut til informantene slik at de har forstått studiens problemstilling og formål.

4.0 Presentasjon av casebedrift Widerøe Flyveselskap AS

I det overstående kapittel ble Widerøe aktualisering som casebedrift presentert. I dette kapittelet presenteres dagens Widerøe Flyveselskap AS samt selskapets historie og framtidsutsikter. Detter for å skape en forståelse rundt daglig operasjon og flydrift før empirien presenteres.

4.1 Dagens Widerøe Flyveselskap AS

Widerøekonsernet har persontransport som hovedaktivitet samt de tilhørende tjenester passasjertransporten skaper i Norge. Konsernet har totalt seks datterselskap der Widerøe Flyveselskap AS er det datterselskapet som vil ha hovedfokuset i den videre studien (Konsernregnskapet, 2017). I 2019 er Widerøe Flyveselskap hele 85år gammalt og kan derfor skryte av å være landets eldste flyselskap. Selskapet har en flåte på 45 fly der de ulike flytypene har en kapasitet fra 39 til 114 seter.

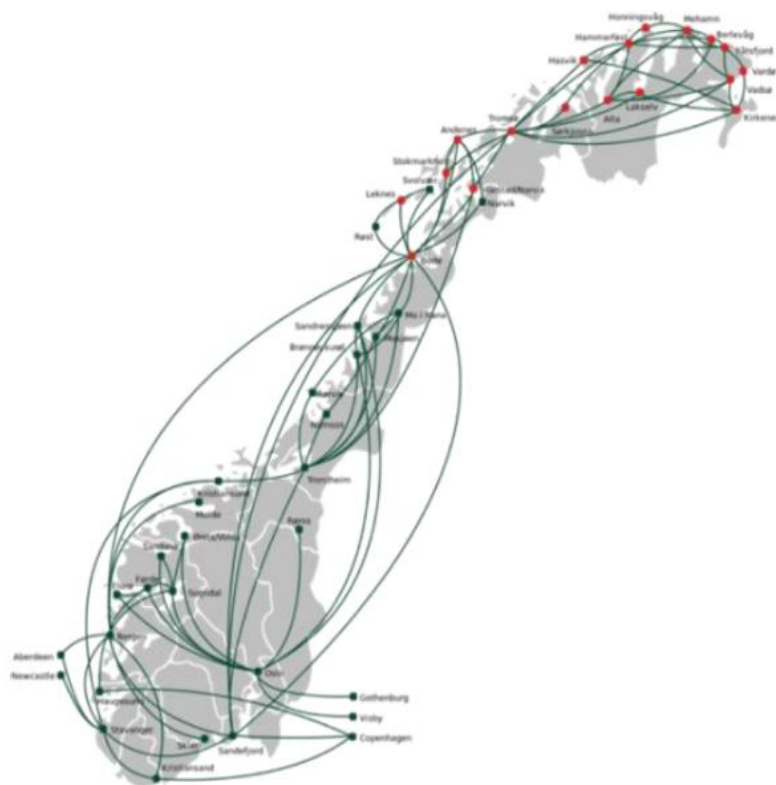
Med sine ca. 450 daglige avganger frakter Widerøe over 8000 passasjerer daglig og nær hele tre millioner årlig til små og store flyplasser i inn-og utland. Widerøe opererer hovedsakelig i Norge og har hele 42 flyplasser i det norske rutenettet (Konsernregnskapet, 2017).

Regulariteten i selskapet viser til hvor mange planlagte flygninger selskapet gjennomførte og Widerøe Flyveselskap AS hadde i 2017 en total regularitet på 96,3%. Dette er noe ned fra 97,1 % fra 2016 noe Widerøe begrunner med utfordringer knyttet til ekstremvær ved slutten av 2017. Konsernregnskapet (2017) viser til spesielt krevende utfordringer på rutenettet i Troms og Finnmark, både sommer og vinter og det er dermed nord for polarsirkelen Widerøe har de største utfordringene for regulariteten.

4.1.1 FOT-ruter

Mange av Widerøes destinasjoner på kortbanenettet er subsidiert av staten og er en såkalt forpliktelse til offentlig tjenesteyting, heretter FOT-ruter (Anbud, 2018). Dette er ruter som ellers ikke ville være økonomisk lønnsomme å drive kommersielt. Da Norge er et langstrakt land med lang kystlinje skjer naturligvis mye av verdiskapningen i sjøen enten i form av fisk eller olje. En slik FOT-rute sikrer transport av ansatte, post og andre viktige komponenter bedrifter er avhengig av for å overleve (Ibid.). Staten legger disse FOT-rutene ut på anbud og motivasjonen fra regjeringer er at flyselskapene som deltar skal levere et tilbud som gir staten minst mulig økonomisk deltakelse.

I anbudsrutene som Widerøe opererer i dag ligger 44 av 58 FOT-ruter i Nord-Norge 35 av dem i fylkene Troms og Finnmark. Disse er markert i figuren over med rødt (Widerøe, 2019), Bare denne oversikten av FOT-turene i seg selv viser til at Nord-Norge i utgangspunktet er et ugjestmildt og ulønnsomt sted å drive flyselskap. Den anbudsrunderen for Nord-Norge var i august 2016 og ga enerett på operasjon til 31. mars 2022. Sør-Norge hadde anbudsrunder i 2015.



FIGUR 5: WIDERØES DESTINASJONER (WIDERØE, 2019)

I en slik anbudsprosess legger staten føringen for blant annet setekapasitet, frekvens, billettpris og noen tidspunkter er fastsatt. Det legges til grunn at flyselskapet har på plass satellittbasert instrumentflyging, trykkabin og andre sikkerhetsmomenter fastsatt av Luftfartstilsynet. Staten har også fastsatt at vinnende flyselskap skal holde en regularitet på 98,5 % på rutene, opprettholdes ikke dette vil staten ha rett til å sanksjonere flyselskapet i form av bøter (Anbud, 2018). Ved langvarig reduksjon i punktlighet og regularitet kan staten trekke tilbake konsesjonen. Widerøe vant anbudsrunderen i 2016, over konkurrentene Danish Air Transport og FlyViking (Konsernregnskapet, 2017).

4.1.2 Widerøes flåte

I dette underkapittelet er ønsket å beskrive Widerøes flåte. Dette fordi det vil videre i studien være viktig å ha en forståelse for Widerøes flåtesammensetning for å kunne knytte dette opp mot forsinkelser grunnet tekniske problemer. Flåten er i utgangen av 2017 sammensatt av totalt 40 Bombardier Dash 8 fly (Widerøe, 2019). Disse er fordelt på 20 Dash 8-100 serie (39 seter), 3 Dash 8-200 serie (39 seter), 8 Dash 8-300 serie (50 seter) og 11 Dash 8-Q400 (78 seter) (Ibid.) Alle flyene er produsert mellom 1990 og 2010. I 2018 mottok Widerøe sitt første

jetfly av typen Embraer E190-E2 (114 seter) og i løpet av sommeren 2018 var 3 jetfly på plass i Norge og klare for kommersiell flyvning. Widerøe har en opsjon på ytterligere 12 jetfly fra Embraer (Ibid.).

4.1.3 Widerøes historie

For å få en forståelse for hvordan Widerøe har blitt det nisjeselskapet de er i dag med en omfattende organisasjonsstruktur vil det være nødvendig å ta et skritt tilbake å se på Widerøes historie. Historien er basert på utdrag fra boken “Oppdrift i motvind” av Per Arne Watle som var administrerende direktør i Widerøe fra 1997 til 2008 (Watile, 2004)

Widerøe ble grunnlagt 19. februar 1934 av Viggo Widerøe med sjøflydrift som hovedaktivitet utenfor Oslo. I tillegg til flydriften holdt Viggo Widerøe på med flyskole, luftfotografering og plateverksted. Han var utdannet pilot fra Marinens Flyskole og fikk den berømmelige vingen allerede som 20 åring. Viggo var tidlig oppslukt av to grunnleggende forestillinger om fremtiden; Flyet skulle få en stor betydning for samfunnet som kommunikasjonsmiddel, og det kom til å bli en livskraftig næring. Han aktet å gjøre flyvning til sitt levebrød (Watile, 2004).

I årene som fulgte fikk Widerøe kontrakt på sjøflyruter mellom Vadsø og Kirkenes, en rute de opererte for SAS. Samarbeidet ble utvidet videre til å omhandle trafikk mellom Tromsø - Harstad - Bodø og Bodø - Narvik - Svolvær - Leknes - Bodø. Alle disse rutene, foruten om ruten til Narvik var på kontrakt fra SAS. Den neste epoken til Widerøe er viktig for forståelsen av den tilknytning staten har i dag for FOT- rutene. Det var nemlig daværende samferdselsminister Håkon Kyllingmark som sto i bresjen for at Norge trengte flere enn kun de 9 flyplassene som var planlagt. Han sto fast på sitt om at alt for mange distrikter ville stå utenfor flyplassnettet og derfor falle utenfor Norges næringsnettverk. Kun seks år etter forslaget sto 16 nye flyplasser klare for drift med korte rullebaner skreddersydd for den nye flytypen Twin Otter. Widerøe fikk konsesjon på samtlige tilknyttet disse flyplassene. Siden den gang er det bygget tilsammen 25 lufthavner som går under navnet “kortbanenettet”, men som en enda på folkemunne går under navnet “Kyllingmarker” etter sin forkjemper (Watile, 2004).

Widerøe har hatt en sterk utvikling i årene som fulgte. Twin Otteren hadde en veldig høy regularitet og Widerøe fikk raskt et omdømme som «det lille grønne som fikk deg frem i all

slags vær». Senere ble flyet erstattet av et mer moderne Dash 7 med 50 seter, trykkabin og flybesetning. Flyet hadde også radar og autopilot samt fire propellmotorer (Watle, 2004).

4.2 Operasjon over polarsirkelen

4.2.1 Nordområdet som kontekst

Skagestad (2017) viser til at begrepet «nordområdene» ble tatt i bruk rundt 1970 og ble på den tiden et uttrykk som skulle fungere som en ramme rundt den sikkerhetspolitiske utviklingen i Barentshav-området. Etter Jernteppets fall og Sovjetunionens kollaps på slutten av 1980-tallet bevegde nordområdepolitikken seg fra streng sikkerhetspolitikk til åpning for satsning i området (Ibid.) Gjennom 90-tallet utviklet denne satsningen seg og ved tusenårsskiftet var det klart at mange interessenter hadde stor tro på utvikling i nordområdene (Ibid.). I 2011 kom den endelige «Nordområdemeldingen» der det ble presentert de målene politikken hadde for området. Disse målene hadde fokus på stabilitet og forutsigbarhet, ivaretagelse av naturmangfoldet og bærekraftig utvikling samt styrke sysselsetting, verdiskapning og velferd (Ibid.). Det eneste som virkelig har manglet i alle styringsdokument og strategier er en god definisjon på begrepet nordområdene selv om mange har prøvd på fiffige definisjoner. I 2014 presenterte regjeringen nok en ny nordområdestrategi og et stikkord som oppsummerer denne er «Næringsutvikling i Nord-Norge» og er en definisjon som kan knyttes med statssatsningen på dette prosjektet som ble satt i gang av regjeringen på 1950-tallet (Ibid.). Den gang het det «Nord-Norge-Planen» og definisjonen av nordområdene for den videre studien vil så være:

«Geografiske, demografiske og politiske muligheter og utfordringer nord for Polarsirkelen»

4.2.2 Geografi og demografi

Geografisk er den kaledonske fjellkjeden fremtredende i landsdelen og strekker seg gjennom hele Nord-Norge (SNL, 2014). Dette kjennetegnes med bratte tinder, lange fjellkjeder, dype daler og utpreget kystlinje og ved krysning over til Finnmark og viddelandskap er det den prekambriske berggrunnen som gjør sin fremtreden ved lavere fjellpartier og viddeformasjoner (Ibid.). Den lange kystlinjen bringer med seg store områder med strandflater. Denne befinner seg både over og under vann og danner de flerfoldige øyene som Nord-Norge også er kjent for (Ibid.).

For å kunne gi et godt bilde av demografien i nordområdene og for å forstå hva som er spesielt med dette området er det valgt å presentere den rapport som er et produkt av samarbeid mellom universiteter og bedrifter: Business Index North (BusinessIndexNorth, 2019). De funn som presenteres under er alle funn gjort gjennom BIN og har således den kilde.

- BIN viser til forskning gjort på befolkningen at befolkningsveksten er svakere her og at populasjonen har gått ned med 3,1%. Befolkningens alder er økende og den eldste aldergruppen økte i antall, mens den yngre reduseres.
- BIN området har et utviklet innovasjonspotensiale og mange bedrifter velger å knytte seg i dette området for å kunne utnytte ressursene, men også for å kunne bygge på den nordiske kulturen og kjerneverdiene. Området har de siste årene en markant økning både i gjennomsnittlig omsetning samt verdiskapning.
- Svært mye selskapsaktivitet ligger i bransjene knyttet til havdrift og transport og i frakt ble det transportert 10.5 millioner tonn med båt fra disse områdene i 2017. En viktig årsak til økende frakt er den pågående utforskningen av naturresurser i de nordlige havene.

Gjennom denne rapporten bekreftes det så hvorfor Widerøe er så viktig for landsdelen. Uten mulighet for flytransport mellom tettstedene ville det vært svært utfordrende å opprettholde noe næringsliv så langt nord da det ville tatt for lang tid å frakte mennesker samt varer mellom by og tettsted.

4.2.3 Klima og klimautfordringer

Den utsatte posisjonen ut mot havgapet gjør Nord-Norge kjent for sine ustabile årstider og store variasjoner i vær (NRL, 2017). Det er store temperaturforskjeller gjennom året og nedbørmengdene er svært varierende i både regn og snø. Vinden kan ofte skape utfordringer og i tilfeller også materielle skader (Ibid.) Dette gjør landsdelen til et utfordrende sted å drifte selskap der vær og klima kan sette begrensninger for driften.

«Vårt klima er i endring og vi må tilpasse oss disse endringene» - (Regjeringen, 2010)

Vi har lenge visst at klimaet er under endring og i 2010 hadde regjeringen fokus i sine rapporter på at dette er noe vi som samfunn må gripe tak i og stoppe denne utviklingen

(Regjeringen, 2010). Uleberg et al., (2013) viser til at de største forventede klimaforandringene vi står ovenfor er økning i temperatur og nedbør, samt hyppigere forekomst av det en kategoriserer som ekstremvær. Under ekstremvær defineres de hendelser der sterk vind, stormflo, kraftig regn eller høye bølger kan utsette større arealer som store deler av et fylke for «trussel mot lov og verdier» (SNL, 2014).

Det er flere studier som har adressert klimaendringer, men svært mange har vurdert store landområder slik som hele kontinent eller verdensdeler. Faktum er at vær kan ha lokale forskjelligheter ikke bare i verdensdeler, men helt nede i de alle minste geografiske områdene (Uleberg et al., 2013). Klimaendringer fører til økning i usikkerhet og det er viktig at bedrifter som opererer i områder som i utgangspunktet er svært værutsatt vil kunne ha en større følge av klimaendringene (Regjeringen, 2010). Regjeringen (2010) viser allerede i tidlige rapporter at det er viktig å sette i gang et arbeid der dyktighet, metoder og verktøy utvikles for å sikre god planlegging under usikkerhet. Videre vises det til at det vil være like viktig å øke kunnskapen ikke bare knyttet til været i dag, men også til fremtidens vær for å kunne skape systemer som gjør det enklere å drive operasjon i Nordområdene (Ibid.).

5.0 Empiri

I dette kapittelet vil det presenteres de funn som er gjort gjennom kvalitative intervju av nøkkelpersoner i selskapet Widerøe Flyveselskap AS, samt dokumenttolkninger fra selskapet. Dette vil gjøres gjennom å dele funnene inne i ulike overskrifter som ble diskutert under intervjuene. Disse overskriftene er henholdsvis tilnærming til risiko, risikoidentifisering samt risikohåndtering.

5.1 Tilnærming til risiko

Under presenteres Widerøes tilnærming til risiko i form av selskapets definisjon av risiko samt dagens risikostyringssystem.

5.1.1 Definisjon av risiko

Det er flere ulike oppfatninger, forståelse og definisjoner av begrepet risiko i selskapet og det er tydelig at det ligger et risikodefinesjonsskille mellom ulike ansatte på ulike avdelinger.

Dette skillet viser til at for den ene delen er risiko definert for dem som risiko direkte tilknyttet flysikkerheten, mens risiko for den andre delen er risiko som indirekte kan påvirke flysikkerheten. Dette da ansatte har svært mange ulike arbeidsoppgaver og risikodefinesjon for den enkelte er således også ulik. Først og fremst og er det tydelig at begrepet risiko i Widerøe er sterkt tilknyttet flysikkerheten og sikkerhetsrisiko knyttet til en trygg flyoperasjon både for ansatte og passasjerer.

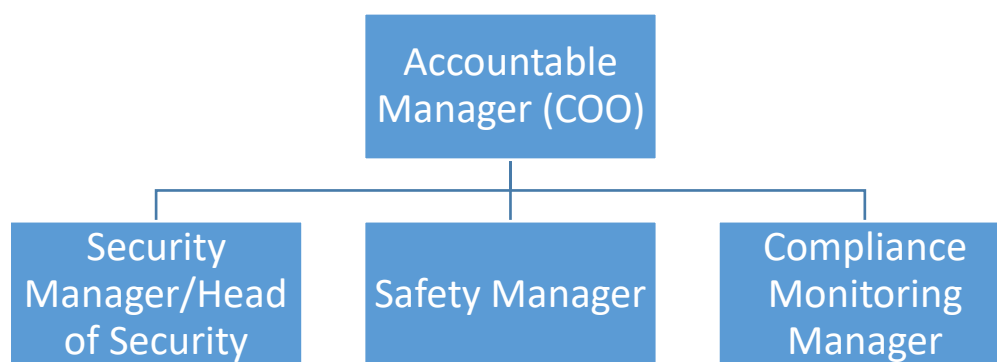
"I denne bransjen som vi er i er det selvfølgelig flysikkerheten en tenker på når en hører ordet risiko" -I9

En av årsakene til at risikoen for sikkerhet er så fremtredende blant ansatte er fordi det er den viktigste risikoen flyselskap opererer med da den kan ha fatale følger om ikke styres. En annen årsak er at selskapet er underlagt en rekke lover, regler og restriksjoner fra flere organer slik som Luftfartstilsynet og International Civil Aviation Organisation heretter ICAO.

Luftfartstilsynet er et norsk organ for styring av luftfart i Norge. De setter føringer for lover og regler, passasjerrettigheter og godkjenner alt personell som skal ha arbeid tilknyttet norske lufthavner. ICAO er en organisasjon under Forente Nasjoner, heretter FN, for sivil luftfart. De setter et regelverk som alle flyselskap som er registrert under FN må rette seg etter. Samtlige ansatte i selskapet har på ulike avdelinger, med ulike ansvarsområder og arbeidsoppgaver prosedyrer de må følge for å tilfredsstille kravene satt av disse organisasjonene.

«Ordet risiko gir assosiasjoner til sikkerhet, altså om produktet vi leverer er et produkt som tar vare på sikkerheten til våre kunder og ansatte»- I1

Flydrift er en svært kompleks operasjon med flerfoldige planleggingsstadier som skal koordineres og korrespondere fra starten av planleggingen til gjennomført flyrute. Det er da viktig at alle parter gjennom de ulike stadiene tilfredsstiller sikkerhetskravene de er underlagt slik at selskapet kan være trygg på at det produktet de leverer ved en flyvning er et trygt produkt både for ansatte og passasjerer. Det overordnede ansvaret for den daglige drift av organisasjonen samt selskapets driftssikkerhet ligger under driftsdirektør, i tabellen Accountable Manager (COO). Det er flere rapporterende til denne stillingen og en av dem er Safety Manager som har ansvar for at selskapet har et fungerende Safety Manager System, heretter SMS. En annen er Compliance Monitoring Manager som har ansvar for at SMS vedlikeholdes og kontinuerlig tilfredsstiller krav fra myndighetene. Til sist skal selskapets Security Manager sørge for at selskapet overholder gjeldende sikkerhetsforskrifter og å sikre overholdelse av godkjente sikkerhetsprogram. Figur 6 viser den strukturen beskrevet over.



FIGUR 6: STILLINGSSTRUKTUR SIKKERHET

Det fremtrer av informantene at flysikkerheten er en svært viktig del og et stort fokusområde i Widerøe og at selskapet raskt iverksetter seg de anbefalinger og retningslinjer som fremkommer fra Luftfartstilsynets rapporter. Dette da Luftfartstilsynet er en autoritet som har rettighet til å frata selskapet flylisens til å drive kommersiell luftfart i Norge.

«Tenker på risiko knyttet til sikkerhet slik at vi som flyselskap ikke gjør noe galt som kan ha fatale konsekvenser»- I5

Det er også andre risikoområder i selskapet slik som risiko knyttet til strategi og økonomi. Den strategiske risikoen er omfattende fordi den inneholder mange ulike valg og veiretninger som i ulik grad vil kunne påvirke selskapets måloppnåelse. Ved problemstillinger legges en strategi for å kunne gi svar på problemet og således bekrefter det at strategi er et bredt begrep. For Widerøe differensierer selskapet seg strategisk ved at en velger å betjene de mindre markedene der en kan fly med litt mindre fly. Dette gjør at Widerøe ikke prøver å være en god kopi nummer tre etter store aktører i markedet slik som Scandinavian Airlines System, heretter SAS og Norwegian Air Shuttle, heretter Norwegian, men har heller funnet sin nisje i anbudsrutene og de kommersielle distriktsrutene. Risikoen innenfor dette feltet er således i stor grad definert som markeds- og konkurranserisiko.

"Hvor skal vi konkurrere og hvordan skal vi konkurrere" -I2

Økonomisk risiko viser til hvordan ulike økonomiske forpliktelser regelrett spiser direkte av driftsresultatet. Det krever god økonomi for å kunne drive sikkert og således vil selskapets finansielle status være viktig for å ha sikker flydrift. Dette uten å måtte forsinke produksjonen på grunn av dette. Den finansielle risikoen er knyttet til svingninger i oljepris, økte avgifter og regelverk og kan i flere tilfeller være risiko selskapet selv ikke har noe kontroll over, men som en må rette seg etter for å følge de krav fra Luftfartstilsynet og ICAO som ble nevnt i starten av kapittelet.

"Slik sett er jo den finansielle risikoen egentlig akkurat like viktig som den risiko knyttet til flysikkerhet" -I5

Selskapets operasjonelle risiko er tilknyttet den risiko som er definert og målt ut i fra selskapets regularitet og punktlighet. Den operasjonelle risikoen kan påvirke både den finansielle og strategiske avdelingen i stor grad når den først oppstår. Dette i form av de ulike kostnadene som påløper når et fly er forsinket, samt den strategiske risikoen da forsinkelser påvirker den strategi lagt av avdelingen for optimal drift.

5.1.2 Risikostyring i selskapet

Widerøe har per dags dato ikke et risikostyringsorgan, men tilordner heller risikostyringen ut til de ulike avdelingene. I selskapet er *linja* en fellesbetegnelse for de ulike avdelingene. Linja har ansvaret for eget resultat og således også egen risikostyring. Dette grunnet i at linja sitter med mest informasjon og har størst forutsetning samt størst motivasjon for å ta slike

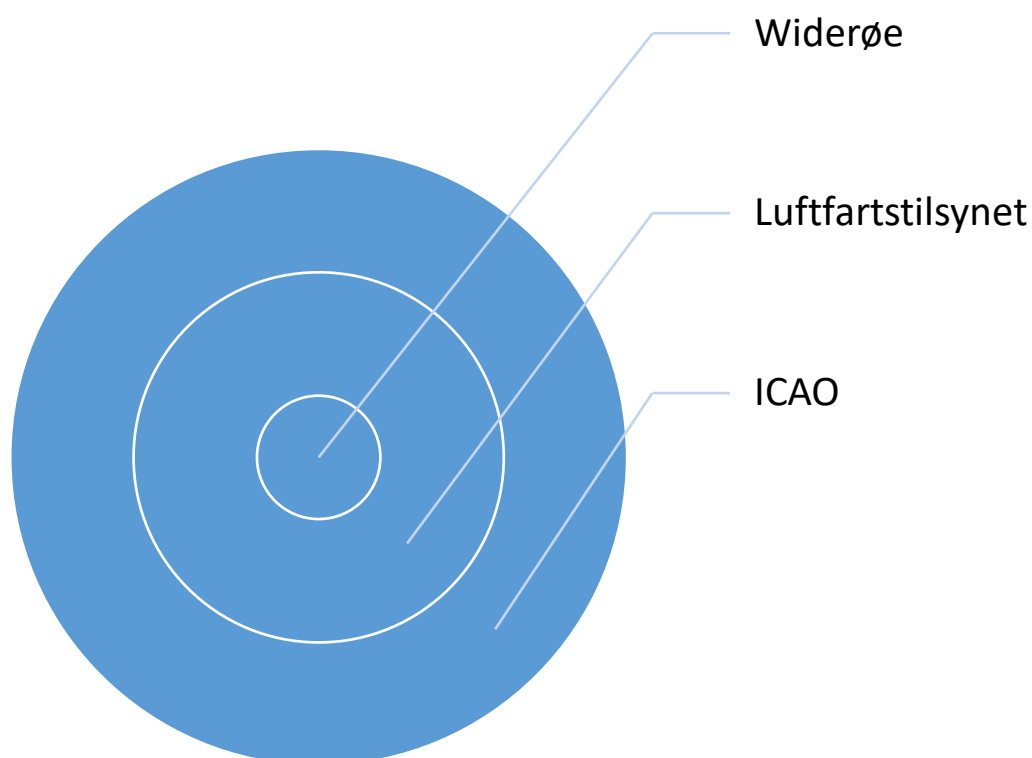
beslutninger. Dette i stedet for å bygge opp en stabsfunksjon som skal ha all oversikt over samtlige avdelinger og deres tilhørende risiko.

«Så generelt er jeg for at mest mulig ligger ute i linjene» -I6

Risikostyringen av sikkerhet er som nevnt over underlagt flere organer.

«Har jo så gode systemer for safety, så hvorfor kan ikke akkurat samme systemene brukes for operasjonell risiko?» -I9

I figur 7 under vises den strukturen som omkranser Widerøe for å sikre trygg flydrift. I den ytterste ringen finnes ICAO som setter regler og retninger som flyselskap må innfri for å få være et ICAO registrert flyselskap. I den midterste ringen finner Luftfartstilsynet som setter strengere krav enn ICAO til norsk luftfart for å tilpasse særskilte norske forhold. Innerst finner en Widerøe som igjen har strengere interne krav og sikkerhetsmarginer slik at selskapet alltid er innenfor eksterne organisasjoners regler og krav. Denne figuren viser således at linja har regelverk som til enhver tid må være oppfylt og som testes gjennom jevnlig revisjoner.



FIGUR 7: STRUKTUR AV INTERNE OG EKSTERNE KRAV

Risikovurderinger er for selskapet de vurderinger der det tas hensyn til alle aspekter rundt en hendelse og ser så om det er sannsynlighet for gjentakelse og om det derfor må vurderes å ta risikoen opp til en større analyse. For at en risiko skal tas videre til en analyse må det være oppstått med hyppighet over en gitt periode, eller så må risikoen være av ny art der utfallet er ukjent og derfor kan kreve en analyse for risikominimering. Noen arbeidsområder har svært gode systemer for å få statistikk på dette, mens andre ikke har annen statistikk enn å notere det ned der det legges merke til at hyppigheten øker eller konsekvensen er ukjent.

"De hendelser som er knyttet til sikkerhet har gode systemer for å vurdere risikoen"- I9

Widerøe er inkludert i alle operasjoner som skjer i og rundt en avgang, direkte og indirekte via eksterne aktører. Selskapet har tett oppfølging av samarbeidspartnere på lufthavnene og det stilles krav i Widerøes håndbøker om at alle stasjoner skal lage egne rutiner og prosedyrer for håndtering av risiko som kan dukke opp under driften. Dette forklares nærmere senere i kapitlet.

5.2 Risikoidentifisering

Før en kan vurdere hvordan forsinkelser håndteres er det viktig å forstå hvordan disse risikoene identifiseres. Denne typen identifiseringer beskrives videre i studien gjennom presentasjon av selskapets forsinkelsesårsaker, deres tilknyttede forsinkelseskoder samt årsaken til benyttelse av forsinkelseskodene.

5.2.1 Forsinkelsesårsaker

Det er svært mange underliggende årsaker til at det oppstår en forsinkelse. I mange tilfeller er irregulariteten forårsaket av hendelser selskapet er ansvarlig for, men i flere tilfeller kan forsinkelsen ligge utenfor selskapets kontroll. Derfor deler selskapet forsinkelser inn i to underliggende kategorier: kontrollerbare og ekstraordinære. Kontrollerbare forsinkelser er de forsinkelser som selskapet selv har forårsaket og som kunne vært unngått av selskapet selv eller aktører selskapet har ansvar for. Ekstraordinære forsinkelser vil være av årsak som selskapet selv ikke har kontroll over, slik som dårlig vær.

En av årsakene til forsinkelser er forårsaket av passasjerer og bagasje. Passasjerer kan komme for sent, havne i kø, være overbooket eller ikke oppføre seg etter flyselskapets retningslinjer for passasjerer.

«Fra en passasjer kommer inn inngangen på flyplassen er det mye som kan gå galt»- I4

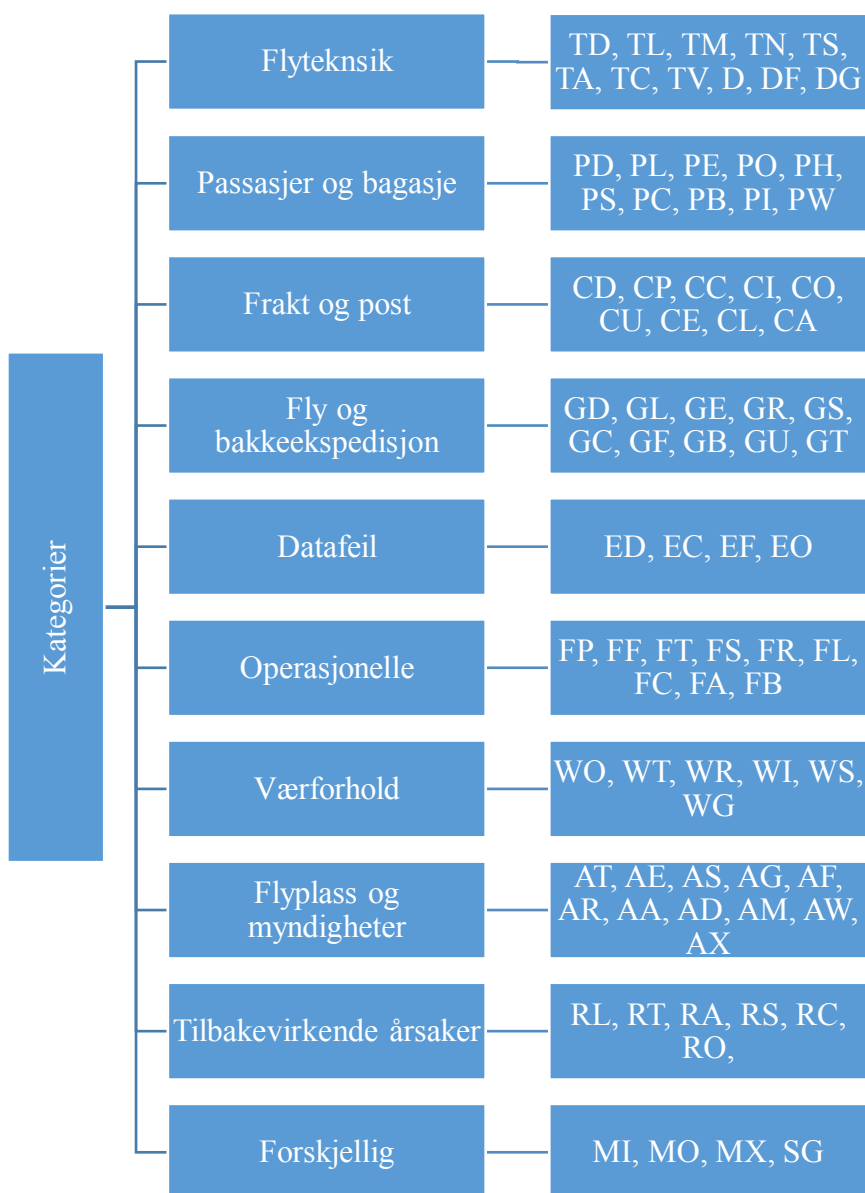
Det passasjerene medbringer av bagasje kan også skape trøbbel for selskapet der bagasjen kan inneholde ulovlige artikler som oppdages sent, eller har håndbagasje som kan være større enn retningslinjene for håndbagasje i hattehyllene. Bagasjen kan også skape forsinkelser ved sen lasting eller lossing av flymaskin der bagasjen ikke er sortert, eller det er svært store mengder av den. Bakkeekspedisjon der personell ikke er til stede ved avtalt tid, bruker lengere tid eller der systemer og anleggsmidler ikke fungerer slik de skal kan også skape forsinkelser.

Dårlig vær er også en faktor som kan skape forsinkelser og dette er en forsinkelsesårsak som selskapet i utgangspunktet ikke har noe kontroll over. Det er mange flere forsinkelsesårsaker og under er de forklart i detalj. Når selskapet først er utenfor en slik irregularitet er det nødvendig å kunne kategorisere denne slik at en i ettertid kan vite hva som var årsaken til forsinkelsen. Det er flere grunner til at det er viktig å vite årsaken og den første av dem er at det er flere ulike avdelinger som har ansvaret både operasjonelt og finansielt for irregulariteten. Den andre er at kategoriene er en god kilde til statistikk, noe som igjen benyttes for å evaluere og redusere potensielle hendelser.

5.2.2 Forsinkelseskoder

Som beskrevet over kategoriseres de ulike årsakene. Disse kategoriene har hver sin tilhørende hovedkode og underkoder. Tidligere hadde Widerøe egne forsinkelseskoder for registrering av årsaker til forsinkelser. Da det er fordelaktig å registrere disse forsinkelsene på samme måte som for SAS, som er en av Widerøes største samarbeidspartnere, benytter Widerøe derfor IATAs standardliste for forsinkelser. IATA står for International Air Transport Association og et overtall av alle flyselskap i verden er medlemmer i IATA. Det er gjerne lavprisselskapene som ikke er medlem av IATA. En stor grunn til at flyselskap er medlem er fordi en kan inngå avtaler mellom flyselskapene som gir en såkalt «codeshare». Dette betyr at flyselskapene samarbeider om passasjerens reise seg i mellom og passasjerer kan derfor spare seg for mye bry ved å bytte flyselskap under reisen. Det er flere fordeler knyttet til medlemskap i IATA og et av dem er tilgang til deres nøye utarbeidede oversikt over forsinkelseskoder samt kodenenes tilhørende underkategorier.

Det er ti kategorier Widerøe benytter i dag. Disse kategoriene med tilhørende kategorikode er flyteknisk (T/D), passasjer og bagasje (P), frakt og post (C), fly og bakkeekspedisjon (G), datafeil (E), operasjonelle (F), værforhold (W), flyplass og myndigheter (A), tilbakevirkende årsaker (R) og den siste er forskjellig (M/S). Alle disse kategoriene har tilhørende underkategorier med ulike bokstavkoder for å enkelt kunne kode irregularitetsårsaken. De mest utbrede kodene vil beskrives under, mens en detaljert beskrivelse av alle kodene finnes i appendiks B. Appendiks B er hentet fra interne dokumenter, men er også å finne på internett (Forsinkelseskode, 2019).

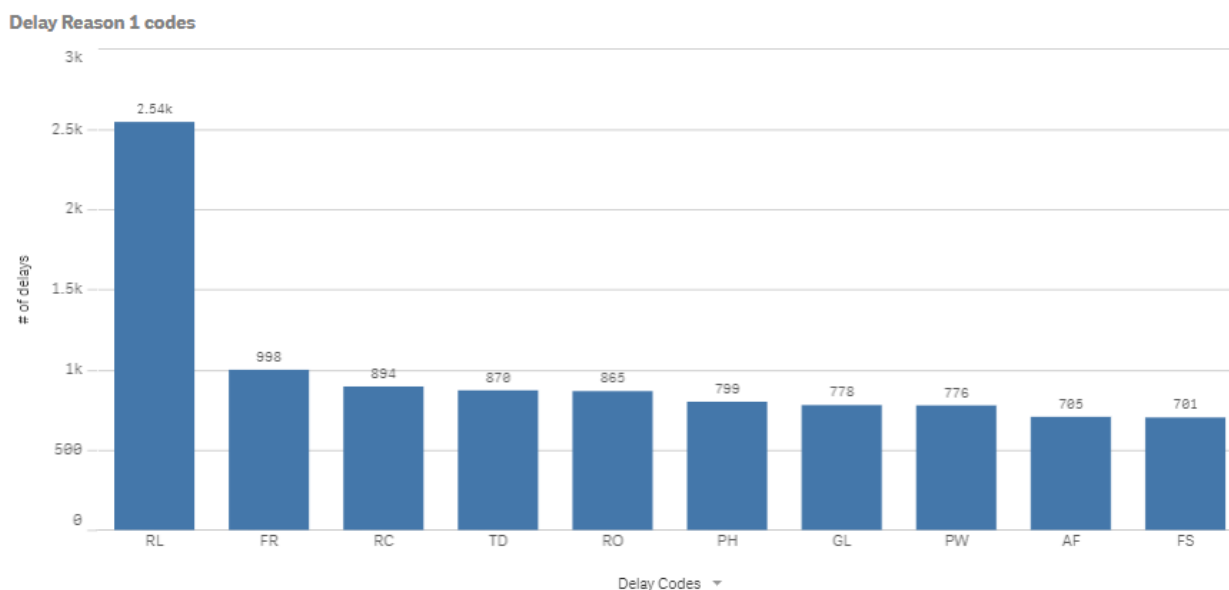


FIGUR 8: FORSINKELSESKODER

5.2.3 Widerøes forsinkelsesrisiko

I 2018 hadde Widerøe totalt 38331 forsinkelser under 2 minutter. 21940 av disse er forsinkelser som er registrert som en følge av tidligere forsinkelse og at flymaskinen da kommer senere inn til ankomststed. Denne forsinkelsen ligger under koden RA og er utelatt fra den videre studien da dens hensikt er å vise at forsinkelser tidlig på dagen kan gi følgefeil for hele ruteprogrammet for den utsatte flymaskinen. Det satt i gang et prosjekt for å få registrert denne typen forsinkelse på en annen måte slik at den ikke registreres i statistikken. Ved å fjerne denne forsinkelseskoden har Widerøe i 2018 hatt totalt 16391 forsinkelser på 2 minutter. I tabell 1 under gis et bilde av de ti forsinkelseskodene som er mest anvendt og som utgjør 60,56% av de totale forsinkelsene i 2018 og videre i kapittelet vil hver av disse presenteres. De andre 39,44% av forsinkelsene er utspreddt over de resterende 70 kodene og får således en så lav prosentandel at de er utelatt fra den videre studien.

TABELL 1: TI STØRSTE FORSINKELSESÅRSAKER



1. Forsinket korresponderende rute: RL

Denne forsinkelseskoden ligger under kategorien tilbakevirkende årsaker og således kode R. Koden settes i de tilfeller der forsinkelse har årsak i at en flymaskin venter på korresponderende fly som kommer for sent og også da de passasjerer eller last som skal være med neste flyvning. Et eksempel på en slik forsinkelse er der mange passasjerer kommer reisende fra Trondheim og skal reise videre til Svolvær med Widerøe. Første rute er forsinket og det vil være nødvendig for Widerøe å forsinke avgangen hvis korresponderende

passasjerer skal få reise videre. I mange tilfeller løser det seg med at passasjerene får reise med en senere avgang, men hvis ruten fra Trondheim er sent på kvelden og det skal korrespondere med siste fly til Svolvær ser selskapet seg ofte nødt til å vente på passasjerene i stedet for å måtte tilby dem hotellovernatting til neste dag. Stasjonsagenten skal kontakte Widerøes operasjonssentral for godkjenning av slike forsinkelser. Operasjonssentralen har oversikt over pilotenes- og kabin sin arbeidstid og kan sjekke om flyruten har korresponderende trafikk videre for andre passasjerer. I 2018 hadde denne forsinkelseskoden 2540 registrerte forsinkelser, det vil si at i snitt 7 ganger hver dag venter Widerøe på korresponderende passasjerer fra både eget selskap samt eksterne selskap. Dette utgjør en forsinkelsesprosent på 15,5%. Denne forsinkelsen kan styres ved at Widerøe Operation Center, heretter OCC, har gode systemer for å vurdere hvilket omfang det har om selskapet velger å vente på passasjerer, mot at de forsinkede passasjerene må vente til neste avgang og flyruten reiser uten dem.

2. Cockpit har spesielle krav: FR

Denne forsinkelseskoden ligger under den operasjonelle kategorien og FR settes i de tilfeller der forsinkelsen er forårsaket av at piloter har spesielle ønsker eller krav. Dette da krav som ikke er oppført som et operasjonelt krav fra den operasjonelle avdelingen ved gitt flyvning. Dette kan innebære levering av ekstra catering, mangel på dokumentasjon fra avstigende piloter eller økte oppstarts rutiner. I 2018 var det registrert 998 forsinkelser med denne koden. Det vil si at i snitt var det tre avganger daglig som ble forsinket på grunn av slike årsaker. Denne koden utgjør 6,09% av den totale forsinkelsesmengden i forrige år.

3. Forsinket crew fra korresponderende rute: RC

Denne forsinkelseskoden benyttes når flybesetningen er forsinket til videre avganger. Her vil det være snakk om piloter som er forsinket til sin korresponderende avgang. For å dekke det komplekse rutenettet som Widerøe har, vil det være nødvendig for besetningen å bytte på flymaskinene som brukes. Dette for at flyene skal være inne til teknisk vedlikehold på gitte intervaller (hver 3. dag) og dermed må en besetning bytte på hvilken flymaskin som brukes hvor slik at man sikrer at flyene som skal inn til vedlikehold ankommer teknisk base om kvelden, da slikt arbeid oftest planlegges til natten. Det var registrert 894 forsinkelser med kode RC i 2018 noe som utgjør 5,45% av samtlige forsinkelser det siste året. Denne forsinkelsen kan unngås ved optimal planlegging på forhånd av besetningsplanlegging der piloter og flymaskin ligger inne med en buffer slik at en kan sikre seg i de situasjoner der noe

uventet oppstår slik at disse situasjonene ikke medbringer forsinkelser. Det kan også styres ved at OCC har kontroll over hvor alle flyene er til enhver tid slik at situasjoner der ei rute avventer piloter kan unngå irregularitet ved at annet personell har mulighet til å trå inn i situasjonen.

4. Teknisk feil på fly: TD

Denne forsinkelseskoden ligger under kategorien flyteknisk og dermed også under bokstaven T. Forsinkelseskoden settes der forsinkelsen er forårsaket av tekniske feil på fly. Koden omfatter alle tekniske årsaker som oppstår før, under eller etter flyvning. Forsinkelseskoden omfatter også vedlikehold som påfylling av hydraulikkoljer og annet vedlikehold som ikke omhandler at det er en alvorlig feil med flymaskinen. I tilfeller der et fly får varsel i cockpit om at det må fylles på med olje skal bakkepersonalet på lufthavnen ta videre kontakt med teknisk avdeling. Her kan det av flere årsaker bli miskommunikasjon slik at teknisk avdeling ankommer lufthavnen uten at de har med seg korrekt utstyr slik at avgangen forsinkes.

Normalt skal slik forefallende arbeid kunne skje godt innenfor tidsrammen på bakkestoppet. I tilfeller der det er noe annet bakenforliggende årsak til varsellampen vil en utvidet sjekk på flyet skje mens flyet står parkert på lufthavnen, da mye av arbeidet kan gjøres mens bakkepersonalet gjør sin vante jobb med avstigning og ombordstigning av passasjerer og last.

Det er det siste året registrert 870 forsinkelser med denne forsinkelseskoden. I snitt tilsier det at Widerøe ha tekniske feil på sine fly ca 2 ganger hver dag. Dette er en forsinkelseskode som kan medbringe store forsinkelser da selskapet tar tekniske feil alvorlig og ikke fortsetter drift av flyet som planlagt før en tekniker har godkjent situasjonen. En slik forsinkelse kan i noen tilfeller styres ved at selskapet sikrer god vedlikehold på flyene innenfor de tidsrammer selskapet selv har satt eller at selskapet har tilgjengelig personell med teknisk bakgrunn som raskt kan vurdere den tekniske feilen. I tilfeller der slike tekniske feil ikke skjer på de store lufthavnene, men på kortbanenettet vil det kunne ta lang tid før flyene kan godkjennes for videre drift da teknikere ofte må ankomme med neste rute.

5. Operasjonell kontroll: RO

Denne forsinkelseskoden er det den operasjonelle avdelingen som har ansvar for. Denne skal settes i de tilfeller der operasjonell avdeling gir kommando om at fly skal fly over bestemte rutedestinasjoner, bytte av flymaskin som ikke har teknisk årsak, sammenslåing av ruter som egentlig er enkeltstående samt endring i flyrute. Et eksempel på en slik operasjonell

forsinkelse er at hvis en flymaskin må inn til teknisk vedlikehold og blir satt på bakken over lengre tid vil det være nødvendig for operativ avdeling å se på muligheter for at andre fly går innom andre lufthavner på vei til sin destinasjon for å hente passasjerer berørt av en forsinkelse. Her vil dette flyet ankomme til sluttdestinasjonen forsinket og dermed få forsinkelseskoden: RO. I 2018 var det 865 slike forsinkelser noe som utgjør 5,28% av de totale forsinkelsene. Denne forsinkelsen kan styres da det er operasjonell avdeling som har ansvaret for forsinkelsen og bevisst forårsake denne ofte for å redusere skadeomfanget.

6. Ombordstigning: PH

I de tilfeller der forsinkelser oppstår under ombordstigning av en flymaskin havner denne forsinkelsen under den kategorien som omhandler passasjer og bagasje. Etter at det er annonsert at en flyrute er klar for ombordstigning kan det oppstå forsinkelser og disse kan være knyttet til flere årsaker. Det kan skje at personale på flyplassen ikke er til stede ved ombordstigning av flyet og dette kan ha ulike årsaker slik som for eksempel håndtering av andre flymaskiner. En kan også mangle passasjerer som er innsjekket, men som ikke oppholder seg ved utgangen. Passasjerantallet kan også ikke stemme og dette må igjen kontrolleres ved billettsjekk. I flere situasjoner reiser det passasjerer som trenger assistanse til flymaskinen, i noen tilfeller tar denne assistansen lengre tid enn planlagt snuoperasjon og en får da naturlig en forsinkelse. Det kan være pass eller visumkontroll som tar lengre tid enn planlagt eller det kan være håndtering av passasjerer som er overbooket eller har feil i billetten som ikke er oppdaget ved innsjekk. Denne forsinkelseskoden ble satt 799 ganger i 2018 og utgjør en forsinkelsesprosent på 4,87% av totale forsinkelser. Denne forsinkelsen kan styres ved at rutiner og prosedyrer følges.

7. Lasting og lossing: GL

Ved lasting eller lossing av bagasje og frakt kan det oppstå situasjoner som kan skape forsinkelser. Denne koden havner under fly og bakkeekspedisjon og forteller noe om at forsinkelsen er forårsaket av forsinkede stuere, stuere som ikke er til stede eller for sent levering av lasterapport. Under denne koden vil det også være at Widerøe frakter gjenstander som er av unormal størrelse eller gjenstander som krever ekstra forsiktighet. Eksempler på dette er som dyretransport, likkister, store elektriske rullestoler eller våpen. I slike tilfeller trenger man gjerne en gaffeltruck da slike gjenstander kan veie opp mot 200 kg. Ved høytider vil det være spesielt stort trykk på denne koden da passasjerer sender så store mengder bagasje at det ikke er plass til alt i flyene. Stuere gjør i slike tilfeller så godt de kan og dette

kan medføre forsinkelse fordi de ønsker å få med så mye bagasje som mulig. Det var i 2018 registrert 778 slike forsinkelser noe som utgjør 4,75% av de totale forsinkelsene for det siste året. Denne forsinkelsen kan styres ved at prosedyrer og retningslinjer følges, men dette avhenger av at håndteringen av dem gjøres optimalt.

8. Passasjerassistanse: PW

Denne forsinkelseskoden settes i de tilfeller der passasjerer som har bestilt assistanse ombord i flyet forsinkes bakkeoperasjonen. Her er det snakk om barn som reiser alene, de som trenger følge til flyet og til setet (blinde og døve mennesker), rullestolbrukere og eldre mennesker som trenger en hjelpende hånd. Mennesker som er handikappede vil ofte ha behov for at man bruker en stol som løfter dem opp trappene i flyet og triller dem til flysetet. Her vil det være behov for to ekstra personell som løfter vedkommende fra sin stol til "trappeklatreren" og fra denne til setet. Det var i 2018 registrert 776 forsinkelser med denne årsaken noe som utgjør 4,73% av de totale forsinkelsene. Denne forsinkelsen kan styres ved at prosedyrer og retningslinjer følges, men det er ikke alltid at selskapet selv er årsak til forsinkelsen selv om disse følges da en assistanse kan kreve mer tid enn andre.

9. Fasiliteter på lufthavnen: AF

I noen tilfeller er forsinkelser forårsaket av andre hendelser enn det flyveselskap eller handling agent kan påvirke. Slike hendelser kan være mangel på flyparkering på lufthavnen, mangel på belysning eller konstruksjonsarbeid, mangel på ledig utgang, Forsinket avgang på grunn av annen trafikk, feil på bagasjesystemer høyttaleranlegg eller passasjerbro. I 2018 var det registrert 705 forsinkelser med denne forsinkelseskoden noe som utgjør 4,30% av de totale forsinkelsene. Denne typen forsinkelse kan ikke kontrolleres av selskapet da det er eksterne aktører som har ansvaret for forsinkelsen.

10. Mangel på piloter: FS

I dette forsinkelsestilfellet er det mangel på piloter som er årsaken. Slik mangel kan være sykdom hos piloter, venting på piloter som skal komme som stand-by, arbeidstidsbegrensning, lovpålagt matpause eller feil gjort av besetningskontoret til Widerøe. Det var registrert 701 forsinkelser med denne koden i 2018 noe som utgjør 4,28% av de totale forsinkelsene. Denne forsinkelsen kan styres ved at selskapet har rikelig med buffer på piloter i arbeid, samt at pilotenes slynger er mindre komplekse slik at mangel på en pilot ikke skaper ringvirkninger for resten av dagens flyvninger.

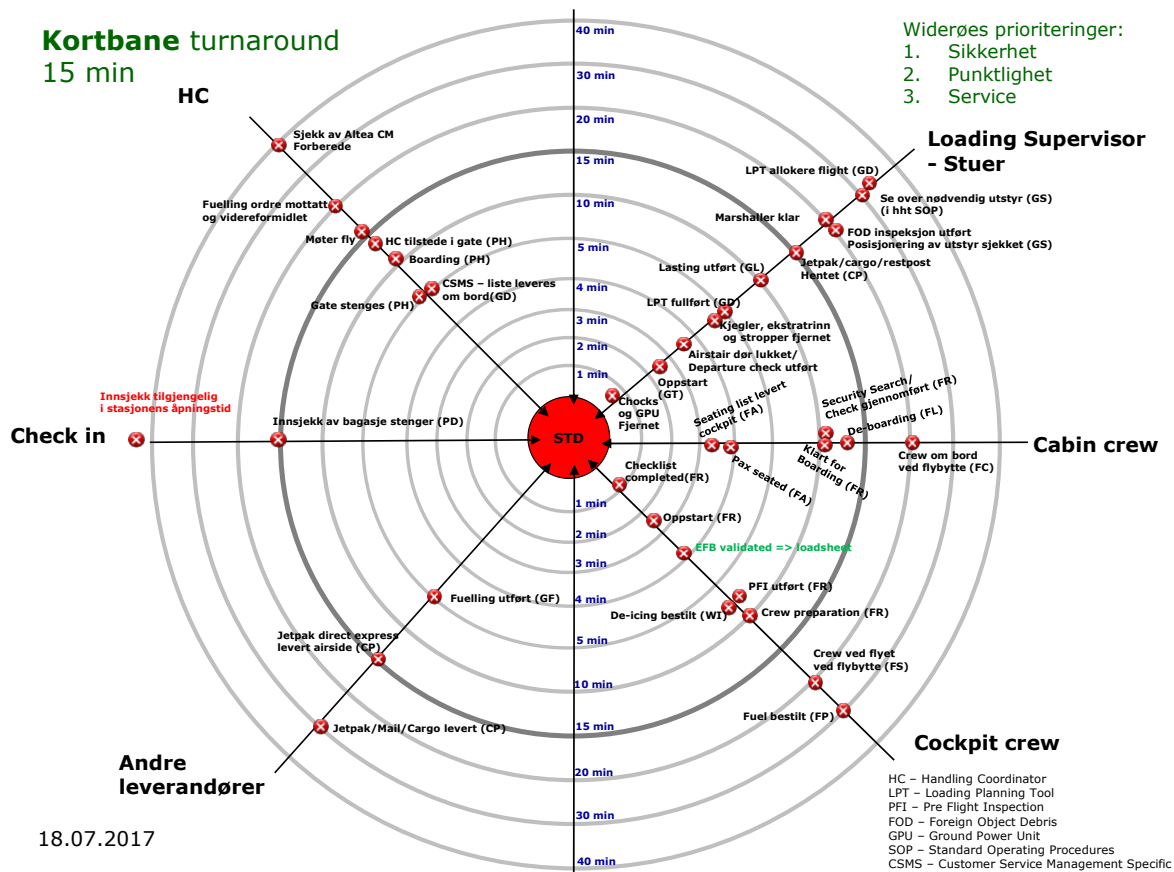
I tabell 2 er de ti forsinkelseskodene beskrevet over samlet i en tabell. Tabellen er ment for å gi en oversikt over at forsinkelsene kan ved riktig identifisering og håndtering styres optimalt, men at det er så mange faktorer i bildet når en forsinkelse oppstår at dette nesten er umulig å gjøre.

TABELL 2: STYRINGSOVERSIKT AV FORSINKELSER

Nr.	Kode	Antall	% av forsinkelser	Styres optimalt	Kan, men styres ikke/ styres noe	Kan ikke styres
1	RL	2540	15,5%			
2	FR	998	6,09%			
3	RC	894	5,45%			
4	TD	870	5,31%			
5	RO	865	5,28%			
6	PH	799	4,87%			
7	GL	778	4,75%			
8	PW	776	4,73%			
9	AF	705	4,30%			
10	FS	701	4,28%			
Annet			39,44%			

Måltavle

Widerøe har i 2017 utarbeidet en målskive som illustrerer hvilke oppgaver som foreligger innenfor et bakkestopp. Et bakkestopp er et uttrykk som benyttes for det som skjer fra flyet parkerer ved utgangen på lufthavnen til flyet forlater igjen, og har på kortbanenettet en tidsramme på 15 minutter. Innen denne tiden skal 26 arbeidsoppgaver gjennomføres og sikres at alt er gjort rett, dette fordelt på tre personell i flyet og to på bakken. I Figur 9 under beskrives de ulike minuttene, samt hvilken forsinkelseskode minuttene tilhører.



FIGUR 9: MÅLTAVLE FOR BAKKESTOPP

5.3 Risikohåndtering

Etter å ha beskrevet hvordan selskapet kategoriserer og koder de ulike forsinkelsesårsakene vil studien videre presentere hvordan disse forsinkelsesårsakene håndteres samt de tilknyttede kostnadene.

5.3.1 Håndtering ved forsinkelser i Widerøe

Håndteringsavdelinger

Det er flere avdelinger som er deltagende under håndteringen av en forsinkelse og fokuset i denne studien vil ligge på de avdelingene som driver bakkeoperasjon, irregularitetssenteret, operasjonssentralen og reklamasjonsavdelingen.

Bakkeoperasjon inkluderer all aktivitet som er nødvendig før, under og etter en snuoperasjon av en flymaskin. Widerøe Ground Handling, heretter WGH, er et selskapet som driver bakkeoperasjon på de aller fleste stasjoner rundt i Norge. Bakkeoperasjon er underlagt å følge de prosedyrer og retningslinjer som er fastsatt av flyveselskapet slik at passasjerer får den

samme behandlingen fra stasjonen som flyveselskapet har i sine retningslinjer.

Bakkeoperasjonen er i direkte kontakt med både passasjerer, ansatte og flymaskinen på daglig basis og ved irregularitet som skjer ad-hoc er det bakkeoperasjonen som har ansvar for denne forsinkelsen men de kan også søke hjelp oss Widerøes Irregularity Center.

Widerøes Irregularity Center., heretter IRR, er ansvarlig for ombooking av passasjerer- og informasjons-fordeling ved irregularitetssituasjoner. IRR har ansvaret for å ombooke passasjerene ved forsinkelser som oppstår inntil 30 minutter før planlagt avgang. Ved irregularitetssituasjoner som oppstår under 30 minutter før avgang er det den overnevnte bakkeoperasjon som eier situasjonen og har således det overordnede ansvaret for passasjerene. IRR skal også informere passasjerer gjennom tekstmelding i de situasjoner der ruter er forsinket.

Widerøe Ground Operations, heretter GOPS, har ansvaret for at bakkeoperasjonen drifter i samsvar med Widerøes krav. GOPS har også en underavdeling som heter Claims der formålet med avdelingen er å behandle alle reklamasjonssaker som sendes inn til selskapet fra privatpersoner, representantfirma og advokatbyrå.

Widerøe Operations Center, heretter OCC, har det overordnede ansvar og oversikt over alle Widerøes ruter og håndterer irregularitet i form av å forsinke å kansellere ruter slik at det rammer færrest passasjerer. OCC har ansvar for å nå ut til bakkeoperasjon samt IRR med sine beslutninger slik at de kan utføre sine irregularitetshåndteringsprosedyrer deretter. I figur 5.6 under synliggjøres den informasjonsflyt som foregår mellom avdelingene under en irregularitetssituasjon.



FIGUR 10: OVERSIKT OVER HÅNTERINGS-AVDELINGER

Håndtering

Når Widerøe er ute for en forsinkelse av ulike årsaker som nevnt ovenfor er det gjennom et regelverk satt av Europaparlamentet og Rådet for den Europeiske Union gitt krav til flyselskapet om å ivareta passasjerene. Hoved betraktningen i dette regelverket er å beskytte passasjerer der:

«Innstilte eller vesentlig forsinkede flyvninger forårsaker alvorlige problemer og bryr for passasjerene» (EU-krav, 2019:1)

Dette regelverket skal således styrke passasjerers rettigheter uavhengig av flyselskap da alle flyselskap ligger under like bransjevilkår i Europa.

«EU reglene er til for å beskytte passasjerene»-I2

Hvordan håndteringen av forsinkelser skal gjøres er beskrevet i Widerøes interne håndbøker og disse er tilgjengelig for alle ansatte i selskapet samt eksterne leverandører som skal håndtere Widerøes produksjon. Håndbøkene viser til tre fokusområder ved irregularitetshåndtering.

1. Eliminere, unngå eller reduser effekten av irregulariteten.
2. Håndter irregularitetssituasjoner med en høy grad av effektivitet og service
3. Arranger transport av passasjerer til deres destinasjon så nær opprinnelig tidsplan som mulig, med fokus på passasjerens behov og komfort.

Da det er praktisk umulig å gi retningslinjer for enhver situasjon som kan oppstå på alle de ulike destinasjonene Widerøe opererer på og det er beskrevet i selskapets håndbøker at hver enkelt stasjon skal etablere lokale prosedyrer for irregularitetshåndtering.

«Det er umulig å lage retningslinjer for absolutt alle mulige situasjoner» -I6

Hver enkelt stasjon som opplever forsinkelser er også eier av situasjonen. Dette betyr at stasjonen har ansvar for å informere samtlige berørte passasjerer, distribuere matkuponger og arrangere eventuell alternativ transport.

«Hvordan det håndteres på de ulike stasjonene vil jeg tro varierer»-I2

Passasjerer har flere ulike rettigheter ved en forsinkelse og disse rettighetene avhenger av om passasjerens har en separat billett eller en gjennomgående reise, samt irregularitetens tidsramme. Nedfelt i EU-regelverket som nevnt ovenfor er det flere typer kompensasjoner

passasjerer har rettigheter på. Disse ulike kompensasjonene er mat, oppfriskninger, hotellovernatting, refundering av billett innen syv dager, returnering til første destinasjon gitt i billettkontrakten, ombooking til annen avgang og EU-kompensasjon. En passasjer kan i den gitte situasjon ikke ha krav på noe kompensasjon, men situasjonsavhengig også ha krav på opp til flere av dem.

Informasjonsflyt

«Koordinering mellom avdelingene, informasjonsflyt og en rød tråd er avgjørende»-I7

En svært viktig del av håndteringen er informasjonsflyten. Her er det som beskrevet over mange avdelinger som skal samarbeide om å både forhindre irregularitet, men også redusere skadeomfanget når det først skjer. I de tilfeller der passasjerer egentlig ikke har rettigheter fordi årsaken til forsinkelsen er dårlig vær er det likevel registrert situasjoner der passasjerer blir sendt av gårde med fly for å «satse» på at de kommer frem til destinasjonen selv om det er åpenbart at været er for dårlig.

«Selv i de situasjoner vi har lovverket på vår side og der vi kan argumentere med at vi faktisk kan kansellere, så prøver vi likevel»- I9

I slike tilfeller det passasjerer bare kommer halvveis og så må overnatte i en annen by for å vente på et nytt fly neste morgen har en på grunn av dårlig kommunikasjon mellom avdelingene mye større erstatningskrav og kostnader til passasjeren som kunne vært unngått om passasjeren hadde blitt overført til flyvning neste dag ved avgangsflyplass.

«Hadde vi hatt noen som var ansvarlig for å ta en totalvurdering, noen som hadde sett konsekvensene så ville det ha redusert kostnadene»-I9

Så selv om noen avdelinger har god informasjonsflyt så kreves det at alle avdelingene er synlige og gir god informasjon om hva som kreves i alle ledd for å redusere skadeomfanget.

«Det føles ut som systemene våre ikke har vært klar til å takle kompleksiteten som vi har kommet inn i og det gjenspeiler seg i at vi blir på hælene i prosessene. Det betyr ikke at vi ikke har kompetente folk, vi har bare ikke klart å lage den strømlinje formen og røde tråde gjennom hele prosessen»- I9

5.3.2 Kostnader ved forsinkelser

Som nevnt deler selskapet inn irregularitet i to kategorier, kontrollerbare og ekstraordinære. Ut i fra om en forsinkelse er underliggende kontrollerbare eller ekstraordinære årsaker avgjør dette hva en passasjer kan kreve i *care* og *claims*.

Kostnader knyttet til *care*

I alle tilfeller der passasjerer er utsatt for en kontrollerbar forsinkelse med et gitt tidsperspektiv, eller er underveis i en reise på flere stopp som forsinkes eller kanselleres av ekstraordinære årsaker har passasjerer krav på *care*. I selskapet benyttes uttrykket *care* som en samlebetegnelse for de rettigheter en passasjer har i form av å bli ivaretatt gjennom å få tilbud om matkuponger, hotellovernatting og/eller alternativ transport. En passasjer vil således ikke ha noe krav på *care* hvis det er ekstraordinære årsaker og passasjerer er ved avgangsflyplass. Videre i studien vil derfor dette uttrykket benyttes.

«Det kan jo være fristende å bli kvitt et problem man har enn å være mer nøktern» -I2

Alternativ transport

Ved situasjoner der alternativ transport er mindre kostbart enn å bestille overnatting på hotell og avreise med fly neste dag, kan dette alternativet bli valg som tilbud til passasjerene av bakkepersonell. Eksempler på alternativ transport er buss, taxi, båt eller tog. Leiebil kan ikke benyttes som alternativ transport. Priser på slik alternativ transport varierer veldig ut ifra sted og distanse. Med gode avtaler kan det å leie en buss for transport koste nede i et par tusen kroner, mens de tilfeller som har krevd et raskt alternativ uten avtale har en buss havnet på rundt 30 000 kroner per buss. Likeså er taxiregninger svært forskjellige, her kan de rangere fra 140 kroner på de korteste avstandene til den dyreste taxiregningen på 40 000 kroner på inntil fire passasjerer. Båt har også sine kostnader ut i fra type lugar og billetter ligger på mellom 500 kroner og opp til 2500 kroner per passasjer. For tog er det ganske samme priser som for båt, dette også ut i fra hvilke distanser toget dekker samt sovekupe eller vanlig sitteplass. Rangeringen her vil være mellom 400 kroner til 1500 kroner per passasjer.

Matkuponger

Ved en forsinket eller kansellert flyrute har passasjerene krav på matkuponger. Verdiene på disse er 80 kroner og 150 kroner for henholdsvis to og tre timer forsinkelse av flyruten. Denne matkuponen skal ikke fungere som en verdikupon som skal dekke hele måltidet, men som en kompensasjon for at måltidet må nytes på flyplassen og ikke ved destinasjon.

Matkupongen utleveres av bakkepersonell på flyplassen. I mange situasjoner velger passasjerer å ikke hente ut matkupong eller har ikke tilgang på å få tak i denne. Da har de mulighet til å sende hele regningen på måltidet direkte til Widerøes reklamasjonsavdeling. Slike kvitteringer kan raskt komme opp i en verdi på 500 kroner per passasjer.

Hotell

I de situasjoner der selskapet ikke har mulighet til å ombooke en passasjer til en senere avgang samme dag skal det veies opp om det er mindre kostbart å gi passasjerer et hotellrom med ny avgang dagen etter i stede for alternativ transport. I noen tilfeller der det er nødvendig kan også passasjerer tilbys et hotellrom for dagtid for eksempel der passasjerer reiser med baby. Prisen på hotellrom varierer ut i fra destinasjon og ukedag. Her har prisene et spenn på 600 kroner per passasjer ved avtale og opp til 10000 kroner der ingen avtale er gjort med hotellet på forhånd. Når hotellets overnatting begynner på ettermiddag skal passasjerer tilbys mat. Her gjelder de samme kostnadsbestemmelsene som ved matkuponger der det er 80 kroner og 150 kroner for henholdsvis lunsj og middag. Transport til og fra hotellet skal arrangeres og dekkes av selskapet. Som nevnt ovenfor er det flere tilfeller der matbeløpet overstiger Widerøes tilbud, men likevel dekkes av selskapet.

Kostnader knyttet til *claims*

Utrykket *claims* benyttes i selskapet som en samlebetegnelse for de krav og reklamasjoner passasjerer sender inn til selskapet i ettertid av irregulariteten. Videre i studien vil derfor dette uttrykket benyttes. Som beskrevet tidligere er det satt krav til flyselskapene av Europarlamentet og Rådet for den Europeiske Union for å ivareta passasjerers rettigheter. En av rettighetene ved kontrollerbare forsinkelser er passasjerens rettighet på engangskompensasjon. Denne kompensasjonen avhenger av forsinkelsen tidsramme og distanse.

«Kompensasjon og erstatning spiser direkte på driftsresultatet»- II

Ved en kansellering der passasjer får beskjed om kanselleringen innenfor de gitte punkter under har passasjerer ingen rettighet til kompensasjon.

- Innen to uker før planlagt rute
- Innen en uke og blir ombooket til alternativ reiserute som ikke har avgang tidligere enn to timer før planlagt reiserute og ikke kommer frem til destinasjon senere enn fire timer etter planlagt rute.

- Innenfor 7 dager før planlagt rute og blir ombooket til alternativ reiserute som har avgang innen en time før planlagt rute og ikke kommer frem til destinasjonen senere enn to timer etter planlagt rute.

I de tilfeller der kravene over ikke overholdes har passasjerer krav til kompensasjon ved tilfeller der kanselleringen kan kategoriseres som kontrollerbar og ikke ekstraordinær. Kostnader knyttet til dette er da vist i tabell 3 under.

TABELL 3: AVSTAND FOR KOMPENSASJON

Avstand	Verdi
Opp til 1500 km	250 EUR
1500-3500 km	400 EUR
3500 km eller mer	600 EUR

De siste årene har antall passasjerkrav som sendes inn til Widerøe økt og således også de tilhørende kostnadene. I januar 2017 behandlet Widerøe 309 kundesaker, i februar 2019 var det rekord på antall saker på 2605 og utbetaling på 3,5 mill på kun en mnd.

«Dette er et område som har blitt et pengesluk»-I2

Ved kontrollerbare forsinkelser eller kanselleringer kan passasjerer ha krav til større kompensasjon utenfor den standardiserte care kompensasjonen.

«Mange bekker små gir en stor Å» -I3

Et hoveddrivverk for økningen i utbetalinger for forsinkelse kom gjennom endringer i regelverket. I det endrede regelverket har passasjerer nå krav på kompensasjon også ved forsinkelser der tekniske årsaker med flymaskinen er årsaken til irregulariteten. Slik var det ikke tidligere og i de tilfeller der selskapet måtte forsinke eller kansellere fly med årsak i tekniske feil hadde selskapet en mye lavere kostnad for dette

«Det er jo faktisk få som krever det de har krav på, så det kunne jo sett enda værre ut» -I6

«Hadde alle aspekter blitt tatt hensyn til i forkant, ville de økonomiske konsekvensene vært adskillig lavere» - I1

Denne bransjen er så marginal at det skiller lite mellom positivt og negativt resultat. Slike irregularitetskostnader utgjør ikke de største summene i sammenligning med andre avgifter og drivstoffpriser selskapet betaler, men irregularitetskostnadene går rett på bunnlinja og når selskapet da i utgangspunktet har ambisjoner om å få et par hundre millioner i positivt resultat vil såklart en kostnad på 80 millioner for irregularitet halvere resultatet.

«Denne bransjen er så marginal at hver krone er viktig» - I2

Claimfarms

En av årsakene til den økte prosentandelen som krever erstatning ved forsinkelse eller kansellering er tredjeparts selskaper som har spesialisert seg for å håndtere erstatningskrav, etter EUs regulativ 261/2004, på vegne av passasjerer. I Widerøe betegnes disse selskapene under navnet «Claimfarms». Disse selskapene har vokst raskt og er i voldsom vekst. Et eksempel på et slikt firma er AirHelp som leverer juridiske tjenester til passasjerer (Claimfarms, 2019). Firmaet har designet et dataprogram som scanner etter eposter på kundens datamaskin og finner ut om det foreligger eposter som gir rett på kompensasjon ved forsinkede eller kansellerte avganger, inntil 3 år tilbake i tid (Claimfarms, 2019). Disse firmaene livnærer seg på følgende strategi: «no cure, no pay», men tar omtrent 25% av kompensasjonen utbetalt av flyselskapene. Disse selskapene har i senere år også fått flere reisebyråer med på laget, slik at de på denne måten får tak i kontaktinformasjonen til flere passasjerer. AirHelp hevder selv å ha hjulpet over 7 millioner passasjerer siden oppstarten i 2013 (Claimfarms, 2019).

5.3.3 Budsjettering av kostnader

Budsjetteringsnøkler

Når selskapet setter opp kalkyler for ruteregnskapet så inngår det kalkulerte nøkler for irregularitet i denne kalkylen. Nøkkelen er beregnet ut ifra en historisk gjennomsnittskostnad per passasjer og innregnes i ruteregnskapet ut ifra selskapets målsetning på rutene. Disse nøklene er viktig da de er en kostnad som trekker lønnsomheten til hver enkelt rute ned. Selskapet benytter ikke svært ulike nøkler i kalkylene ut ifra hvor utsatt de ulike rutene er for irregularitet selv om driften er mer utsatt på kortbanenettet og har en høyere irregularitet der. Dette fordi selskapet i prinsippet burde ha samme regularitet på alle destinasjonene og det

gjøres derfor ingen dypere analyser på om en destinasjon vil ha en annen regularitet enn en annen eller om irregularitetshåndtering koster mere på en destinasjon enn en annen.

«Vi bør i prinsippet ha samme regularitet på alle destinasjonene og det er ingen gode grunner for at det skal være noen forskjeller» - I2

Irregularitetsbudsjettet

En finner kostnader knyttet til forsinkelser i de fleste budsjetter i alle ulike avdelinger i selskapet. Dette da de aller fleste avdelingene medføres en form for kostnad i en eller annen grad da det oppstår irregularitet. Disse kostnadene kan ut i fra ulike avdelinger være ekstra personell på jobb både på bakken og i luften, samt fridagskjøp og andre aktiviteter for å ta igjen forsinkelsen. Disse postene finnes i sine respektive budsjetter og selskapet har også et eget budsjett knyttet til irregularitet. Dette budsjettet inneholder de direkte kostnadene selskapet har knyttet de situasjoner der selskapets operasjon ikke går som planlagt og passasjerer forsinkes på sin reiserute eller ikke kommer frem dit de skal. Selskapet budsjetterer kostnadene ut ifra den nøkkelen som er beskrevet over og ganger denne opp mot selskapets målsetning. Slik vil en få en gitt kostnad per postering for selskapet ut ifra hvor mye punktlighet og regularitet selskapet har som målsetning å ha. Selskapet har de siste årene overskredet irregularitetsbudsjettene i stor grad og i noen tilfeller med et resultat på hele 100% økning totalt. Her kan det ved første øyekast se ut som avdelingen ikke har kontroll på kostnadene, men det er viktig å huske at budsjettet er laget ut i fra selskapets målsetning for punktlighet og regularitet. Når selskapet havner under målsetning vil det skape en naturlig forskjell mellom budsjettet og resultatet. Denne forskjellen vises under i tabell 4.

TABELL 4: RESULTATAVVIK

Koststed:	Avvik %
Irregularitet pax transport:	- 55%
Irregularitet pax måltider:	- 64%
Irregularitet hotellovernatting:	- 51%
Irregularitet CARE	- 515%
Irregularitet passasjerservice	- 84%
EU kompensasjon: Teknisk årsak	- 142 %

I tabellen ser en differansen mellom budsjett og resultat der selskapet ikke når de målsetningene som er satt ved budsjetteringene.

«Dette er jo et symptom på at ting ikke fungerer godt nok» - I6

Forskjellen mellom budsjett og resultat sees på som et symptom på at driften ikke fungerer godt nok og at det er muligheter for å spare kostnader ved å oppnå selskapets målsetning. Det er viktig at hele selskapet benytter samme målsetninger for kvaliteten på driften slik at budsjettene er sammenlignbare mot hverandre. Her handler det om hvilket ambisjonsnivå selskapet legger seg på og ambisjonsnivået setter forutsetninger for kostnadsberegning i alle avdelingene.

Dokumentasjon og skyldfordeling

Ved god dokumentasjon av årsak til forsinkelsen gjør det jobben som kommer i ettertid av irregulariteten mye enklere. Slik dokumentasjon er flere ting, slik som forsinkelseskoder eller skriftlige rapporter. Forsinkelseskoder er en av måtene en kan dokumentere en irregularitet på og kan i etterkant benyttes for å tildele eller fordele ansvaret for irregulariteten innad i selskapet eller ut til andre eksterne aktører.

«Det har jo egentlig ikke vært fokusert i bransjen vil jeg si fra hverken SAS, Norwegian eller oss tidligere på dette her med behov for dokumentasjon» -I3

Ved en forsinkelse er en utsatt for at dokumentasjonen rundt forsinkelsen ikke er fullstendig nok til å kunne benyttes i et senere skyldgrunnlag. Det er flere grunner til at slik dårlig dokumentasjon kan oppstå og en gjenganger er at det er litt kaos fra starten av dagens flyvning noe som gir ringvirkninger gjennom hele dagen. Når en da ikke har dokumentert godt nok årsaken til den første forsinkelsen vet ikke de i siste ledd hva som er den egentlige årsaken.

«Det er sikkert ting å hente på å bli bedre å dokumentere» -I6

5.4 Sammendrag

I casebedriften Widerøe fremkommer det gjennom deres tilnærming til risiko at selskapet har to ulike oppfatninger av begrepet. Den ene delen definerer risiko som er direkte tilknyttet flysikkerhet, mens den andre delen definerer risiko som indirekte kan påvirke flysikkerheten.

Selskapet har ikke et eget risikostyringsorgan der risikostyring skal skje i linjene. Dette fordi linjene sitter med mest informasjon og har størst forutsetning samt motivasjon til å ta beslutninger og styre risiko.

Widerøe har gode systemer for registrering av forsinkelsesårsaker ved at de gjennom kategori og kodebruk registrerer samtlige forsinkelser med en tilknyttet kode. Slik kan selskapet enkelt benytte seg av statistikker for hvilke typer forsinkelser som er gjentakende og om det er enkelte destinasjoner som har flere tilfeller enn andre. Alle forsinkelseskodene har gode beskrivelser slik at en raskt kan forstå hva som er årsaken til forsinkelsen ved å studere koden.

For å unngå forsinkelser har selskapet skapt en måltavle som beskriver hva som skal skje og når i en snuoperasjon og ved å bruke den ser en raskt hvem som ikke har hold sin tidsramme og således hvilken kode som skal settes. Når en forsinkelse oppstår er det flere avdelinger som er inkludert i håndteringen av denne og disse er bakkeoperasjon, irregularitetssenter, operasjonssenter og reklamasjonsavdelingen. Det kreves god informasjonsflyt mellom avdelingene for å redusere virkningene av forsinkelsen og denne informasjonsflyten er kanskje viktigere enn selskapet vurderer den.

Ved en irregularitet er det flere lover, regler og retningslinjer som selskapet må forholde seg til, både interne og eksterne. Disse avgjør hvordan selskapet skal håndtere passasjerenes rettigheter og da det ikke er mulig å lage retningslinjer for enhver situasjon på enhver stasjon og derfor er det gitt i selskapets håndbøker at hver enkelt stasjon må etablere lokale prosedyrer for irregularitet. Slik åpnes muligheten for at håndtering kan variere fra stasjon til stasjon.

Det er også store kostnader knyttet til en forsinkelse i form av at passasjerer har krav på care og kompensasjon. Ved ulike prosedyrer på ulike stasjoner kan disse kostnadene variere ut i fra hvem som har tatt den endelige avgjørelsen for håndteringen. Videre er det således vanskelig å budsjettere for slike variable kostnader og selskapet benytter irregularitetsnøkler for å kalkulere dette. Når selskapet ikke når sine målsetninger for punktlighet og regularitet er dette synlig i budsjettene. Det er klare utfordringer i nordområdene, men den ulikhet som er mellom Nord-og Sør-Norge er så marginal at selskapet ikke håndterer irregularitet ulikt på de ulike områdene.

6.0 Analyse

Formålet med denne studien er å undersøke risikostyringen i et selskap som drifter nord for polarsirkelen, gjennom å analysere selskapets identifisering og håndtering av risiko tilknyttet forsinkelser. I kapittelet over presenteres de empiriske funn som er gjort gjennom kvalitative intervju med nøkkelpersoner i Widerøe, samt analyser av selskapsdokumenter. Det er gjort fem viktige funn i empirien der det første viser til at selskapet ikke har en egen risikostyringsavdeling som har spesifikt ansvar for å kontrollere selskapets risiko, men at risikostyringen ligger i selskapets linjer. Det andre funnet viser til at selskapet har meget gode rutiner og systemer for identifisering av selskapets sikkerhet-og forsinkelsesrisiko. Det tredje vises til det funn der håndtering av forsinkelser er prosedyrestyrt, men stasjoner har ansvar for å lage egne prosedyrer, ta egne avgjørelser og vurderinger under irregularitet. Funn nummer fire er det funn knyttet til at informasjonsflyten er for svak og selskapet mangler den strømlinje formen og den røde tråden gjennom hele prosessen. Det femte funnet viser at det ikke er store identifiserings- og håndteringsforskjeller på flydriften i Nord- og Sør-Norge.

6.1 ERM: Er «Risk management of Everything» virkelig et mål?

ERM har vokst frem til å bli en risikostyringsmetode som betegnes som en helhetlig risikostyring med mål om å vurdere og evaluere selskapsrisiko (Arena et. al., 2010). Ved betegnelsen helhetlig risikostyring vises det til COSO (2004) som beskriver ERM som en prosess der både ledere og ansatte er deltakere i utføringen av risikostyringen der hovedmålet er å redusere risiko knyttet til selskapets måloppnåelse. COSO (2017) gjenspeiler ERM som et bilde av et DNA-molekyl der en kan tolke det dit at ERM skal ligge dypt i selskapets beinmarg der alle må gjøre sin del for at ERM skal lykkes. Men er det virkelig slik for samtlige selskap at det å styre all selskapsrisiko samlet er det beste og mest effektive for selskapet?

I gjennom studien av casebedriften kan dette se ut til å ikke stemme helt. Slik det er for casebedriften er flysikkerheten av høyeste prioritet og således benytter selskapet seg av et risikostyringssystem som har risikoen for flysikkerheten i fokus. Dette bekreftes av selskapets prioriteringssystem som rangeres fra en til tre med henholdsvis sikkerhet, punktlighet og service. Det er denne typen risiko majoriteten av selskapets ledere og ansatte viser til når risiko defineres og minoriteten viser til annen type risiko slik som finansiell- eller strategisk risiko. Således er også denne typen risikoen indirekte tilknyttet sikkerheten der av at god

flysikkerhet krever god økonomi og stabilitet. Ved å skulle implementert risikoen for flysikkerheten sammen med all annen selskapsrisiko i en imaginær portefølje tilsier det at selskapet skulle sagt seg fornøyd med den totale risikoen hvis den ligger innenfor deres risikoappetitt. I denne casebedriften ville det uten tvil vært skadelig å ikke gå i dybden på risikoen for flysikkerheten da det kan ha fatale konsekvenser for driften. Således vil det absolutt kunne være effektivt å styre risiko slik litteraturen beskriver ERM, men dette da med fallgruver i at risikoen kanskje ikke styres i det hele tatt og er så heller ikke den beste måten (Power, 2009).

Slik finner en ikke ERM i selskapets beinmarg slik ERM presenteres i litteraturen, men en kan trekke klare linjer ved likhetstrekk mellom litteraturens ERM og styringen av selskapets flysikkerhet. Dette ved at COSO (2017) viser til ERMs tredje komponent som sier at i ERM er det nødvendig å identifisere og håndtere risiko som kan påvirke selskapets måloppnåelse. Casebedriften har gode systemer for både identifisering samt håndtering av risikomomenter som potensielt kan påvirke flysikkerheten. Dette er svært fra fordi det er snakk om risiko tilknyttet menneskeliv som identifiseres og håndteres daglig.

Slik vil det seg at ERM nok ikke fungerer like optimalt som litteraturen presenterer den for alle bedrifter da en kan se at noen bedrifter krever større risikofokus på ett område i motsetning til fokus på all risiko i selskapet samlet.

6.2 Er risikostyringsprosessen for teknisk?

Risikostyringsprosessen beskrives av Ford. et. al., (2008) som en prosess i tre deler: Etablere risiko kontekst, risikoanalyse og risikohåndtering. Ved å komplementere disse tre delene med rammeverket ISO 31000:2009 vil det fremkomme et bilde der kommunikasjon samt overvåking er viktige faktorer for alle komponentene i risikostyringsprosessen.

Litteraturens risikostyringsprosessmodeller skal ha det til at alle komponentene i prosessen fra definering av risiko kontekst og gjennom prosessen ved identifisering, analyse, evaluering og håndtering er likestilte prosesser som er like viktig i samtlige ledd. Det kan nærmest virke som en ren teknisk og motorisk prosess der en må gå gjennom hele prosessen før en kan starte på nytt med ny vurdering om den første prosessen ikke ga ønskede virkninger. Dette i stede for å ta et steg tilbake og gjøre en liten omvurdering for så å fortsette løpet. Litteraturen gir heller ikke rom for kommunikasjon i kontekst- eller håndteringsfasen av risikostyringen.

Casebedriften viser at alle ledd i prosessen styres ulikt da det i flere ledd ikke er like enkelt å styre risikoen og i noen ei heller like viktig. Identifisering og håndtering av risiko er viktige ledd i casebedriftens risikostyringsprosess da oppdagelse av risiko samt håndteringen av denne avgjør dens hyppighet og potensielle ettervirkninger. Selskapet viser at de har identifisert svært mange typer risiko tilknyttet forsinkelse i selskapet gjennom selskapets gode risikoidentifiseringssystem, men funn viser også til at selskapet har ulike definisjoner og forståelse av risiko. Slik vil en allerede før selve risikoidentifiseringen kunne miste viktig informasjon på grunn av mangelfull risikoforståelse, kommunikasjon, informasjon eller kompetanse. Identifiseringer er således svært viktig for å redusere hyppigheten av risikoen, men videre er så håndteringen av risikoen like viktig da risikoens ettervirkninger vil avhenge av håndteringen. Dette leddet er vanskeligere å styre da det ressursmessig ikke er mulig å lage prosedyrer for håndtering av hver enkelt risiko. Det er derimot skrevet standard prosedyrer for håndtering og avdelinger og stasjoner er selv ansvarlige for å skape egne interne prosedyrer for optimal håndtering. Dette åpner døren for menneskelig påvirkning og avhenger av beslutningstakers evne til evaluering, informasjon, kompetanse og kommunikasjon.

Når litteraturen således ikke åpner for kommunikasjon allerede i første ledd ved etablering av kontekst vil det ikke ringe noen varselampe for noen som slavisk følger prosessen og nødvendige vurderinger kan bli utelatt og identifiseringen av risiko vil svekkes. Litteraturen åpner heller ikke for kommunikasjon i siste ledd ved risikohåndtering noe casebedriften viser til at er svært viktig og nødvendig for å redusere risikoens ettervirkninger. Slik avhenger prosessen av menneskelig kommunikasjon og således er ikke risikostyringsprosessen like teknisk som litteraturen presenterer den. Ved at kommunikasjon er en så viktig del av risikostyringsprosessen må en vurdere når tid denne prosessen går over fra å være en risikostyringsprosess til å bli en prosess for styring av mennesker. Rett og slett ordinær ledelse.

Ved at prosessen i casebedriften åpner for menneskelig påvirkning avhenger risikostyringen av at de som tar avgjørelser har all oversikt over risikoens forløp og ettervirkninger. Murphy og Conner (2013) betegner risiko der alle faktorer rundt hendelsens forløp og ettervirkninger er kjent som en *White Swan*. Men er det virkelig slik at en alltid har all informasjon rundt årsak, hendelsens forløp samt ettervirkninger av hendelsen?

Det fremkommer av casebedriften at det er svært mange komponenter som skal styres optimalt hvis all oversikt skal være til stede og studien viser til at forsinkelsesårsaker i teorien kan styres optimalt, men at det i praksis ikke er mulig når menneskelig påvirkning gjennom vurdering, informasjon, kommunikasjon og kompetanse. Således vil teoriens *White Swans* ikke være hvite, men bevege seg på en gråskala som inneholder hele spekteret av grånøyanser. Risikoen vil således være vanskeligere å definere, ha hyppigere opptreden samt større skadeomfang. *Rett og slett en Grey Swan*.

6.3 Er konteksten virkelig problemet?

Litteraturens grep rundt at etablering av risikokontekst er første fase i risikostyringsprosessen som presentert i ISO 31000:2018 skaper så et bilde av at konteksten vil spille en stor rolle for den videre identifisering, analysen, vurderingen samt håndteringen av den potensielle risikoen. Det å drifte flyselskap nord for polarsirkelen bringer med seg antagelser om at vær og klima vil skape utfordringer for selskapet og således at dette øker risikoen for forsinkelser. Er det virkelig slik at vær og klima som kontekst er problemet?

I dette tilfellet stemmer det ikke. Ved å lese tabell 2 med oversikt over styring av forsinkelseskoder er det ingen av de ti største forsinkelseskodene som er forsinkelser tilknyttet vær og klima. Casebedriften opererer i flybransjen i utkanten av en verdensdel og nord for polarsirkelen og således er det naturlig å anta at vær og klima vil være en utfordring. Ved gjennomgang av definisjon av risiko med selskapets informanter er det ingen som nevner risiko tilknyttet været. Derimot er det en overordnet forståelse av at været kan en ikke få gjort noe med og selskapet gjør så godt de kan i de situasjoner der været skaper forstyrrelser i flytrafikken.

Nazarova (2016) viser til at en må observere og tilegne seg kunnskap fra de utfordringer og muligheter naturen byr på gjennom dens årlige sesongsvingninger. Det var således antatt ved studiens begynnelse at naturens krefter ville være en påvirkning for økning av risiko i det nordlige området som selskapet opererer i. Det kan bekreftes at det bringer med seg andre utfordringer, men dette i form av større avstander og færre transportmuligheter og således økte kostnader knyttet til selve håndteringen av forsinkelsen, ikke økning av forsinkeshyppighet i seg selv. Koker det så ned til at været som kontekst faktisk ikke er utslagsgivende for selskapet, men heller hvordan forsinkelsen håndteres?

Konteksten slik ISO 31000:2018 presenterer den er viktig, men det må vurderes hvor stor innvirkning konteksten har på selve prosessen. I dette tilfellet der konteksten er viktig, er den likevel ikke problemet. Problemet ligger i hvilke avgjørelser som tas og hvem det tas av når en først oppdager en risiko, selve risikoen oppstår og resultatet av den. Her kreves det at fokuset ikke ligger på kontekst, men på styring. Dette gjelder ikke bare overordnet styring, men også risikostyring ut i linja gjennom fokus på COSO (2017) rammeverks første komponent vist i figur 1 som beskriver det ved at en må definere og etablere risikokultur og sette tonen for det via selskapets kjerneverdier.

7.0 Konklusjon

Formålet med studien er å gi svar på følgende problemstilling:

«Identifisering og håndtering av grå svaner nord for polarsirkelen: En casestudie av risikostyring av forsinkelser i Widerøe Flyveselskap AS»

For å kunne svare på denne problemstilling ble det skapt tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan definerer selskapet risiko og hvordan styres denne?
- 2) Hvordan identifiseres forsinkelser i Widerøe?
- 3) Hvordan håndteres forsinkelser i Widerøe nord for polarsirkelen?

Casebedriften definerer risiko ulikt og majoriteten knytter risiko til flysikkerhet, mens minoriteten nevner finansiell, strategisk og operasjonell risiko. Selskapet har ei eget risikostyringsorgan da risikostyring skjer i linja noe som gjør ansatte ansvarlig for risikostyring av eget resultat. Således innpasser ikke selskapets behov inn i litteraturens standardiserte ERM eller tekniske risikostyringsprosess, men skaper heller rom for optimalisering med sikkerhet som fokusområdet. Noe annet kunne ført til fatale hendelser.

Casebedriften har gode systemer for identifisering og håndtering av flysikkerheten og for forsinkelser har systemene fortsatt en vei å gå før de er optimale. Gode systemer vil likevel ikke ha noe å si om en ikke selskapet har en kultur for forståelse og benyttelse av dem. Systemer som krever menneskelig håndtering gjennom rapportering skaper rom for svikt da forståelse, kommunikasjon, informasjon og vurdering vi ligge til grunne for om risiko oppdages og implementeres inn i systemene.

Håndteringen av forsinkelser i casebedriften bygger på en prosedyrestyrt prosess, men da det er svært utfordrende ressursmessig å utvikle ulike prosedyrer for hver enkelt type forsinkelse har samtlige avdelinger og stasjoner ansvar for å utvikle interne prosedyrer. Håndteringen av forsinkelser i Nord-Norge ligger under akkurat de samme prosedyrene og håndteres på samme vis som i Sør-Norge. Med vær og klima som kontekst er det derfor ingen bevis for at det er været som skaper problemer for selskapet, men heller hvordan forsinkelsen håndteres når den først oppstår. Ved at prosedyrene er interne skaper dette rom for menneskelig påvirkning og

det vil kreves at all menneskelig kommunikasjon, informasjon, kompetanse og vurderinger er optimale og feilfri for å kunne oppnå optimalisering av risiko.

Således vil casebedriftens *Grey Swans* i de aller fleste tilfeller forbli grå og svært sjeldent kunne bli *White Swans* så lenge menneskelig håndtering er en del av selskapets identifisering og håndtering av risiko nord for polarsirkelen.

7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Studien danner en motpart til ERM da det er nødvendig for casebedriften å ha størst fokus på risikoen knyttet til flysikkerheten og ikke selskapsrisikoen som en helhet. Skulle en ha implementert ERM ville risikoen for flysikkerheten muligens forsvunnet i mengden av selskapsrisiko og dette kunne ført til fatale konsekvenser for casebedriften. Videre bidrar studien til å skape et argument mot kontekst som det største problemet. Selskaper som opererer i harde klima knyttes automatisk opp mot risiko tilhørende vær og klima, men studien viser til at en ikke må ta det for gitt at konteksten er problemet og gå dypere inn i hendelser for å finne de underliggende årsakene. Studien er gjort i samarbeid med casebedriften og målet var ikke å gi noen endelige svar på hva som skal til for å optimalisere risikostyring av forsinkelser i selskapet, men at studien kunne ligge til grunn som en døråpner for et stort potensiale. Således har studien oppfylt ønsket om å bidra til økt fokus på risikostyring i et voksende selskap.

7.2 Begrensninger og videre forskning

Denne studien er et avsluttende arbeid ved utdanningen Master of Science in Business og studien er et produkt av forskning gjort over fem måneder, januar til mai. Da studien omhandler et svært komplekst tema er det viktig å forstå at tidsperspektivet setter begrensninger for studiens omfang. Temaet er stort og det måtte gjennom problemstillingen settes en ramme for studien og dette ble gjort ved å sette studien i en kontekst: Vær og klima nord for polarsirkelen. For å kunne komme nærmere et endelig svar på hvordan selskapet kan optimalisere forsinkelser vil det være spennende å gjøre flere studier. En givende studie vil være å knytte forsinkelser opp mot kostnader og således skape et virkelig kostnadsbilde for hva ulike typer forsinkelser faktisk koster selskapet. Dette for å kunne bidra til mer nøyaktig beslutningstaking i de situasjoner der det er flere potensielle løsninger ved forsinkelser. Her vil en også kunne oppnå større grad av kostnadskontroll i selskapet. En annen spennende

studie ville være å legge en annen kontekst til grunn, slik som utbrenthet og sykdom blant piloter og besetning og vurdere hvordan denne konteksten vil påvirke risikostyringen når en ser at dette er en av de ti største forsinkelsesårsakene i selskapet. En slik studie vil kunne sette lys på verdien av å optimalisere mennesker, ikke kostnader. Til sist vil således en studie som vurderer tidsperspektivet på selskapets snuoperasjon gjennom en fundamental analyse bidra til å skape større innsikt i selskapets forsinkelsesårsaker og kunne bidra til optimalisering av disse noe som potensielt vil kunne redusere selskapets risikobilde.

Litteraturliste

- Anbud (2018). *Anbud*. [online] Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokument/andre/anbud/id1775/> [Accessed 11 Mar. 2019].
- Amundrud, Ø. and Aven, T. (2015). On how to understand and acknowledge risk. *Reliability Engineering & System Safety*, 142, pp.42-47.
- Apeland, S., Aven, T. and Nilsen, T. (2002). Quantifying uncertainty under a predictive, epistemic approach to risk analysis. *Reliability Engineering & System Safety*, 75(1), pp.93-102.
- Arena, M., Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), pp.659-675.
- Aven, T. (2009). Risikostyring i industriselskaper. *Praktisk økonomi og finans*, 2008(04), pp. 45-54
- Aven, T. (2012). Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. *Risk Analysis*, 32(10), pp.1647-1656.
- Aven, T. (2014). *Risk, surprises and black swans: Fundamental Ideas and Concepts in Risk Assessment and Risk Management*. Routledge.
- Branson, R. (2001). Quoted by P. Greenberg, “Why JetBlue will be different,” MSNBC as cited in Gittell and O’Reilly (October, 2001) Harvard Business School Press Reprint No. 9-801-354
- Business Index North (2019) [online] Available at: https://businessindexnorth.com/sites/b/businessindexnorth.com/files/bin_2018.pdf [Accessed 7 Mar. 2019].
- Claimfarm (2019). *Flight delay compensation*. [online] Available at: <https://www.theguardian.com/money/2018/oct/28/fight-delay-compensation-pay-out-claims-firms> [Accessed 14 Mar. 2019].
- COSO (2004). [online] Available at: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Norwegian.pdf> [Accessed 19 May 2019].
- COSO (2017). [online] Available at: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> [Accessed 19 Mar. 2019].
- Creswell, J. and Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry & research design*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. (2012). *Management research*. 4th ed. London: Sage Publications Ltd.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. (2015). *Management and Business research*. 5th ed. London: SAGE Publications Ltd.
- EU-krav. (2019). [online] Available at:
<https://lovdata.no/static/SF/pdf/32004r0261.pdf?fbclid=IwAR2dNArh21pbdz-FuOiMIeyQH9T9R3VuaZ5XFyHrtiCTGQJsHTHsl9G6FOc> [Accessed 8 Apr. 2019].
- Ford, E., Aven, T., Røed, W. and Wiencke, H. (2008). An approach for evaluating and selecting methods for risk and vulnerability assessments. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 222(3), pp.315-326.
- Forsinkelseskoder. (2019). *Forsinkelseskoder*. [online] Available at:
<http://apps.wideroe.no/fir/codes/> [Accessed 6 Apr. 2019].
- Gjerdrum, D. and Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework. *Society of Actuaries*, (21), pp.8-12.
- Hansson, S. and Aven, T. (2014). Is Risk Analysis Scientific?. *Risk Analysis*, 34(7), pp.1173-1183.
- Høgseth, 2017. *Fly Viking legger ned driften*. [online] E24. Available at:
<https://e24.no/naeringsliv/fly-viking-legger-ned-driften/24220081> [Accessed 5 Feb. 2019].
- IATA (2018). [online] Available at:
<https://www.iata.org/publications/economics/Reports/pax-monthly-analysis/passenger-analysis-aug-2018.pdf> [Accessed 25 Jan. 2019].
- ISO 31000 (2018). [online] Available at: <https://www.theirm.org/media/3513119/IRM-Report-ISO-31000-2018-v3.pdf> [Accessed 6 Feb. 2019].
- ISO 31000 (2009). [online] ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/43170.html> [Accessed 11 Apr. 2019].
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., and Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS, 3rd edition
- Knight, F. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston, New York: Hart, Schaffner, and Marx.

- Konsernregnskapet (2017). [online] Available at:
<https://www.wideroe.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=2b5d5b72-85f2-44ac-96c8-06bdc0b6c411> [Accessed 10 Oct. 2018].
- Kristensen, V., Aven, T. and Ford, D. (2006). A new perspective on Renn and Klinken's approach to risk evaluation and management. *Reliability Engineering & System Safety*, 91(4), pp.421-432.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. and Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3rd ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lovdata 261/2004. [online] Available at: <https://lovdata.no/static/NLX3/32004r0261.pdf> [Accessed 5 Feb. 2019].
- Marshall, C. and Rossman, G. (2016). *Designing Qualitative Research*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), pp.18-40.
- Murphy, J. and Conner, J. (2013). Black swans, white swans, and 50 shades of grey: Remembering the lessons learned from catastrophic process safety incidents. *Process Safety Progress*.
- Nazarova, N. (2016). Between everything and nothing: Organising risks and oil production in the Russian Arctic. *Energy Research & Social Science*, 16, pp.35-44.
- Nilsen, T. and Aven, T. (2003). Models and model uncertainty in the context of risk analysis. *Reliability Engineering & System Safety*, 79(3), pp.309-317.
- NRL (2017). *Klima i Nord-Norge - NLR Nord Norge*. [online] Available at:
<https://nordnorge.nlr.no/publikasjoner/grovforskolen/1-klima-og-planteproduksjon-i-nord/klima-i-nord-norge/> [Accessed 16 Apr. 2019].
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), pp.58-65.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), pp.849-855.
- Pritchard, C. (2015). *Risk Management*. Hoboken: CRC Press.
- Regjeringen (2010). [online] Available at:
https://www.regjeringen.no/contentassets/00f70698362f4f889cbe30c75bca4a48/pdfs/nou201020100010000en_pdfs.pdf [Accessed 3 Mar. 2019].

- Rumsfeld, D. (2002). *Defense.gov Transcript: DoD News Briefing - Secretary Rumsfeld and Gen. Myers*. [online] Available at: <http://archive.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?TranscriptID=2636> [Accessed 8 Jan. 2019].
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Skagestad (2017). *Nordområdene 6.0 – Ringen sluttet? - Minerva*. [online] Available at: <https://www.minervanett.no/nordomradene-6-0-ringen-sluttet/> [Accessed 10 Apr. 2019].
- SNL (2014) *ekstremvær – Store norske leksikon*. [online] Store norske leksikon. Available at: <https://snl.no/ekstremv%C3%A6r> [Accessed 6 Apr. 2019].
- Taleb, N. (2007). *The black swan*. New York: Random House, Inc.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. 5th ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Uleberg, E., Hanssen-Bauer, I., van Oort, B. and Dalmannsdottir, S. (2013). Impact of climate change on agriculture in Northern Norway and potential strategies for adaptation. *Climatic Change*, 122(1-2), pp.27-39.
- Wasberg (2018) *Widerøe skylder på flyseteavgiften etter kraftig resultatfall*. [online] E24. Available at: <https://e24.no/naeringsliv/wideroe/wideroe-skylder-paa-flyseteavgiften-etter-kraftig-resultatfall/24400441> [Accessed 5 Feb. 2019].
- Watle, P. (2004). *Oppdrift i motvind*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Widerøe. (2019). [online] Available at: <https://www.wideroe.no/ShowFile.ashx?FileInstanceId=2b5d5b72-85f2-44ac-96c8-06bdc0b6c411> [Accessed 9 Feb. 2019].
- Wu, T., Blackhurst, J. and Chidambaram, V. (2006). A model for inbound supply risk analysis. *Computers in Industry*, 57(4), pp.350-365.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods*. 5th ed. Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Appendiks

Appendiks A: Intervjuguide

1. Introduksjon

- Presentasjon av studien og tilhørende problemstilling
- Anonymitet og konfidensialitet
- Forespørsel om lydopptak

2. Informants arbeidsoppgaver

- Hovedarbeidsoppgaver

3. Risiko og tolkning av risiko

- Tilknytning til begrepet risiko
- Risiko tilknyttet arbeidsoppgave
- Risiko tilknyttet selskapet

4. Risikostyring i selskapet

- Hvilken risikostyring har selskapet
- Risikostyringsprosessen i selskapet

5. Risikoidentifisering

- Hvordan identifiseres potensiell risiko

6. Risikohåndtering

- Hvordan håndteres potensiell risiko
- Hvordan håndteres risiko når den oppstår

7. Avslutning

- Annet som inntreffer som naturlige spørsmål gjennom intervjuet

Appendiks B: Forsinkelseskoder

P	Passasjer og bagasje
PD	Sen innsjekk av passasjerer.
PL	Sen innsjekk av passasjer(er).
PE	Feil innsjekk av passasjer(er) og/eller bagasje.
PO	Oversalg og/eller feil booking.
PH	Ombordstigning. Avvik og/eller søk etter passasjer(er). Koden omfatter ting som oppstår etter at avgang er annonsert.
PS	Kommersielle hensyn.

PC	Catering. Koden brukes når bestillingen er levert sent eller er feil.
PB	Bagasjehandling.
PI	Passenger Proceeding (ICAO Annex 17), Security
C	Frakt og post
CD	Fraktdokumentasjon.
CP	Sen levering av frakt til flyside.
CC	Sen akseptering av frakt. Koden brukes kun når forsinkelsen er akseptert av BOOOPWF.
CI	Utilstrekkelig pakking av fraktsending.
CO	Oversalg frakt/booking feil.
CE	Postdokumentasjon.
CL	Sen levering av post til flyside.
CA	Sen akseptering av post. Koden brukes kun når forsinkelsen er akseptert av BOOOPWF
G	Fly og bakkeekspedisjon
GD	Dokumentasjon. Koden brukes når nødvendig dokumentasjon er sen eller unøyaktig.
GL	Lasting/lossing.
GE	Lasteutstyr.
GR	Flyservice-utstyr.
GC	Flyrenhold.
GF	Flybunkring (fueling/defueling).
GB	Catering.
GT	Rampservice, bakkeutstyr.
T	Flyteknisk
TD	Teknisk feil på fly.
TL	Mangel på fly av tekniske årsaker.
TM	Planlagt vedlikehold av fly.
TN	Ikke planlagt vedlikehold av fly.
TS	Reservedeler og vedlikeholdsutstyr.
TA	Reservedeler til fly på bakken (AOG).
TC	Flybytte av tekniske årsaker på egen stasjon.
TV	Endring av flykonfigurasjon/flytype.
D	Skade på fly
DF	Skade på fly som oppstår under flyvning eller taxiing.

DG	Skade på fly under bakkeoperasjon.
E	Datafeil
ED	Datafeil.
EC	Datafeil fraktavdeling.
EF	Datafeil ved crew/flightplanning.
EO	Datafeil på andre systemer som ikke er knyttet opp mot WF.
F	Operasjonelle
FP	Flight plan
FF	Operasjonelle krav.
FT	Sen crew boarding
FS	Mangel på cockpit crew eller hele crew.
FR	Koden brukes når cockpit crew har spesielle ønsker/krav som ligger utenfor normale operasjonelle krav.
FL	Sen kabin crew boarding.
FC	Mangel på kabin crew.
FA	Koden brukes når det gjøres feil av kabin crew eller kabin crew har spesielle ønsker/krav som ligger utenfor normale operasjonelle krav.
FB	Fartøysjef krever ekstra sikkerhetskontroll.
W	Værforhold
WO	Værforhold på avgangsstasjon under operative minima.
WT	Værforhold på bestemmelsessted under operative minima.
WR	Værforhold på ruten eller alternativ lufthavn under operative minima.
WI	Avising av fly før avgang.
WS	Fjerning av snø, is, vann og sand fra flyets operasjonsområdet på flyplassen.
WG	Værforhold forsinker/hindrer ekspedisjon av fly på bakken.
A	Flyplass og andre utøvende myndigheter
AT	Manglende klarering fra lufttrafikktenesten.
AE	Flyplass stengt
AS	Pålagt sikkerhetskontroll.
AG	Koden brukes når forsinkelsen skyldes kontroll av pålagt og utført av pass, toll eller helsemyndigheter.
AF	Fasiliteter på lufthavnen.
AR	Restriksjoner ved avgangslufthavn.

AA	Koden brukes når eget selskaps aktivitet gjør at plass ved gate eller flyoppstilling ikke er tilgjengelig.
AD	Operasjonelle begrensninger på bestemmelsessted.
AM	Klarering fra tårn (ATC) og/eller bakkekontroll (Ground Movement Control).
AW	Værforhold på ankomststasjon under operative minima.
AX	AFTM Due to atc staff/equipment enroute
R	Tilbakevirkende årsaker
RL	Forsinkelse grunnet sent korresponderende fly.
RT	Transittfeil.
RA	Flyrotasjon.
RS	Kabin crew rotasjon.
RC	Crew rotasjon.
RO	Operasjonell kontroll.
M	Forskjellig
MI	Arbeidskonflikt i eget selskap.
MO	Arbeidskonflikt utenfor eget selskap.
MX	Årsak som ikke dekkes av andre koder.
SG	Koden brukes når en rute ad-hoc blir planlagt med kortere bakkestopp enn hva som er publisert i standard tidtabell