



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Ironman 70.3 Haugesund

– en risikovurdering av et sportsevent



Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – økonomisk/administrativ utdanning

Av Karoline Grutle (16), Cherian Helene Lakhdar (15), Stine Alette Aasheim (5)

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Studenten(e) står selv ansvarlig for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Ironman 70.3 Haugesund – en risikovurdering av et sportsevent

Karoline Grutle

Cherian-Helene Lakhdar

Stine Alette Aasheim

Veileder:

Tone Merete Brekke

Gradering:

Offentlig

Forord

Denne bacheloroppgaven er utført av tre studenter ved Høgskolen Stord/ Haugesund våren 2014, som et siste verk etter 3 år på studiet Økonomi og Administrasjon. Vi har alle gjennomført bachelorprofilen finans- og økonomistyring, og valgte å skrive oppgaven innen vår spesialisering. Vi hadde mulighet til å velge mellom flere fagområder, men valget falt på Risk Management, som har blitt en inspirasjon til vår problemstilling, sammen med Ironman 70.3 Haugesund.

Temaet vi valgte innenfor risk management var risikovurdering, hvor vi ønsket å få et innblikk i hvordan Wen Events AS vurderer sine risikoer av å arrangere sportseventet Ironman 70.3 Haugesund. Oppgaven henvender seg til arrangører som en hjelp til hvordan de skal arrangere et sportsevent på best mulig måte i forhold til risikoer.

Vi vil benytte anledningen til å takke Ivar Jacobsen og Tone Elisabeth Bendiksen for innsyn i arrangementet deres, og tiden de har satt av til å svare på e-poster og intervjuer. Vi vil også takke vår veileder Tone Merete Brekke for god hjelp og konstruktiv tilbakemelding gjennom hele prosessen. Til slutt takk til Rogaland fylkeskommune, Haugesund kommune, Innovasjon Norge og PWC for nyttige dokumenter.

Sammendrag

Tittelen på vår oppgave er ”Ironman 70.3 Haugesund – en risikovurdering av et sportsevent”. I denne oppgaven har vi sett på caset Ironman 70.3 Haugesund. Ironman 70.3 Haugesund er en event som arrangeres av selskapet Wen Events AS, som er en ekstern arrangør av World Triathlon Corporation. Vi ville se på risikoene et slikt event står ovenfor, og bestemte oss for å foreta en risikovurdering av Ironman 70.3 Haugesund.

Problemstillingen vår ble da: ”Foreta en risikovurdering av en event. Case: Ironman 70.3 Haugesund”.

For å samle data har vi i denne oppgaven utført kvalitativ metode. Vi har gjennomført to intervjuer og et supplerings spørsmål (via mail). Vi har også hentet informasjon ved hjelp av offentlige dokumenter.

Vi legger videre frem en teoridel som tar for seg risiko, med risikostyring og risikovurdering i fokus. Vi har også valgt å ta med teori om event og internasjonale organisasjoner, da det er relevant for vår problemstilling og case. Vi beskriver deretter metoden som ble brukt før vi til slutt analyserte innhentet data knyttet opp mot teori. Vi kunne da foreta en risikovurdering av Ironman 70.3 Haugesund.

Til slutt legger vi frem en konklusjon der vi oppsummerer risikovurderingen av Ironman 70.3 Haugesund. Vi sammenligner eksisterende kontroll med våre funn. Vi fant blant annet ut at selv om Wen Events AS er en risikosøkende organisasjon, vi de ha flere ”høy risiko”-hendelser enn ”vanlige” risikosøkende organisasjoner. Grunnen til dette kan være at Ironman 70.3 Haugesund er en internasjonalt event, med større usikkerhet og kompleksitet koblet til risiko.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figurliste	v
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstillingen	2
1.3 Avgrensninger.....	2
1.4 Oppgavens struktur	3
2. Presentasjon av caset	4
2.1 Sportsgrenen triatlon.....	4
2.2 Ironman/ WTC.....	4
2.3 Veien til Haugesund.....	5
2.4 Wen Events AS.....	6
2.5 Ironman 70.3 Haugesund	8
3. Teori	10
3.1 Risiko	10
3.2 Risikostyring og risikostyringsprosessen.....	10
3.3 Risikovurderingsprosessen	12
3.3.1 Risikoidentifisering/kartlegging.....	12
3.3.2 Risikoanalyse.....	13
3.3.3 Risikoevaluering.....	15
3.4 Påvirkningsfaktorer	16
3.4.1 Risikopersepsjon	16
3.4.2 Risikoappetitt.....	16
3.4.3 Risikokultur	17
3.5 Risikostyring i multinasjonale selskap	19
3.5.1 Naturkatastrofer.....	20
3.5.2 Sosio-juridiske faktorer.....	20
3.5.3 Finansielle faktorer.....	20
3.5.4 Ledelsesmessige problemer	21
3.5.5 Politisk risiko.....	21
3.6 Event-teori.....	22
3.7 Risiko og event	25
4. Metode	31
4.1 Valg av metode.....	31
4.2 Casestudie.....	31
4.3 Intervju	32
4.4 Dokumentanalyse.....	33
5. Analyse	34
5.1 Risikokriterier	34
5.2 Risikoidentifisering.....	35
5.3 Risikoanalyse	39
5.4 Risikoevaluering	42

5.5 Påvirkningsfaktorer	44
5.5.1 Risikoaversitet	44
5.5.2 Risikokultur	44
6 Konklusjon	46
Referanser	I
Vedlegg	III
Vedlegg 1: Intervjuguide	III

Figurliste

Figur 1 : World Triatlon Corporation – oversikt over byer som arrangerer Ironman 70.....	s.5
Figur 2 : Wen Events AS/Ironman 70.3 Haugesund – oversikt.....	s.7
Figur 3 : Successfull Event Management – oversikt.....	s.10
Figur 4 : Rangering av eventer etter kompleksitet og usikkerhet.....	s.11 og s.35
Figur 5 : Risikostyringsprosessen.....	s.14 og s.34
Figur 6 : Risikomatrise.....	s.17
Figur 7 : Risikomatrise og risikoappetitt.....	s.22
Figur 8 : Internasjonal risiko.....	s.24
Figur 9 : Kritiske risikofaktorer til et event.....	s.29
Figur 10 : Risk management tabell.....	s.31
Figur 11 : Generell risikovurdering over et område.....	s.32
Figur 12 : Rangering av identifiserte risikoer.....	s.39-40
Figur 13 : Fordeling av identifiserte risikoer i risikomatrise.....	s.41

1. Innledning

”En risikovurdering er en prosess som identifiserer og vurderer de største risikoene en organisasjon vil møte.”

(Hood, 2004)

1.1 Bakgrunn

Vi har i løpet av studietiden vår på Høgskolen Stord/ Haugesund blitt mer og mer interessert i temaet risiko og risikostyring. Samme år som vår studietid her startet, arrangerte Haugesund Ironman 70.3 Haugesund for første gang. Det var da veldig nytt for oss, og vi ble nysgjerrige på hvem som drev det, og hvordan det var å ha et slikt arrangement i Haugesund.

Da vi fikk mulighet til å kombinere vår interesse for risikostyring med et slikt sportsarrangement, valgte vi å gripe sjansen til å bruke Ironman 70.3 Haugesund som case i oppgaven vår.

Et slikt internasjonalt sportsarrangement er komplekst og har mange interessante aspekter ved seg. I vår idemyldring var vi innom flere interessante temaer. Vi var først innom temaene risiko og investering, hvor vi ville se på risikoene ved å ta en slik investering, men bestemte oss for å se nærmere på hvordan man kan identifisere og vurdere risikoene til en event. Vi ville gjerne skrive en oppgave som kan brukes av andre, som en veiledning dersom andre vil arrangere et event.

Event-industrien er nytt og spennende, og International Institute of Event Management skriver på siden deres at:

“Event Management is a multi-billion dollar industry, growing rapidly, with conferences, meetings, trade shows and social events hosted regularly all over the world. Given the tens of millions of events that take place world wide annually, it’s no wonder that Event Management is one of the fastest growing professions today, with a range of part-time and full-time opportunities. In a recent report on career opportunities, U.S. News & World Report ranked Event Planning in their Top 50 Careers across all professions.”

(<http://institute-of-event-management.com/career-prospects-event-management-industry>)

1.2 Problemstillingen

Det var mange spørsmål som dukket opp da vi tenkte på risiko og event. For å finne svar på disse spørsmålene gikk vi inn i organisasjonen som arrangerer Ironman 70.3 Haugesund, Wen Events. Vi fant ut at en risikovurdering av Ironman 70.3 Haugesund ville gi oss en grundig identifisering og analyse av risikoene som påvirker dette arrangementet. Vår problemstilling ble derfor:

***Foreta en risikovurdering av en event.
Case: Ironman 70.3 Haugesund.***

1.3 Avgrensninger

Bacheloren vår omhandler event og risikovurdering i forhold til det å arrangere en. Her var det mye vi ville gripe fatt i, både med hensyn på risiko og event, men begge temaene er for vide til å kunne dekke alle aspekter ved dem. Så da ble det snevret ned til en risikovurdering av en event, mer spesifikt; en internasjonal sportsevent; Ironman 70.3 Haugesund.

Siden hovedarrangøren av Ironman 70.3 er World Triathlon Corporation fra Florida, USA er det mye informasjon mellom Wen Events og WTC som er konfidensielt. Dette var en begrensning vi måtte akseptere, men måtte da ta til takke med litt mindre dybdeinformasjon enn planlagt.

1.4 Oppgavens struktur

- Kapittel 1 er et kort sammendrag av oppgaven, som inneholder oppgavens bakgrunn og problemstilling, metode og analyse, og avgrensinger.
- Kapittel 2 er en presentasjon av arrangementet Ironman 70.3 Haugesund og Wen Events AS.
- Kapittel 3 omhandler aktuell teori rundt risiko, event og multinasjonale selskaper som senere er brukt til analyse og konklusjon i oppgaven.
- Kapittel 4 dreier seg om metode, valg av metode og hvorfor vi har gjort det slik.
- Kapittel 5 er analysedelen, hvor vi har analysert caset knyttet opp mot aktuell teori som vi la frem i del 3.
- Kapittel 6 er konklusjonsdelen av oppgaven, hvor vi trakk frem våre konklusjoner etter arbeidet med oppgaven.

2. Presentasjon av caset

2.1 Sportsgrenen triatlon

Ironman er et verdensmesterskap innenfor sportsgrenen triatlon. Triatlon er en multisport som består av svømming, sykling og løping. Grenen blir utført i nettopp denne rekkefølgen, men distansene varierer fra konkurranse til konkurranse.



Bildet hentet fra: <http://haugesund-toppidrettsgymnas.no/htg-triatlon/>

2.2 Ironman/ WTC

World Triathlon Corporation (WTC) er et profittselskap som promoterer og lisensierer tre triatlon arrangementer; *Ironman Triathlon*, *Ironman 70.3* og *5150 series of triathlon races* (www.ironman.com). I andre land eier WTC i hovedsak arrangementene selv, utenom i Norge.

Ifølge ironman sin hjemmeside består Ironman av 3800 m svømming, 180 km sykling, og løping av maraton på 42,2 km, mens Ironman 70.3 består av halvdistanse til Ironman (70.3 indikerer avstandene i miles). WTC holder til i Florida, USA, og har et Europa-kontor i

Frankfurt. Ellers er det et kontor i Sør-Amerika og et i Australia. Ironman 70.3 blir holdt i 66 byer i verden i 2014, 15 av dem i Europa.



Figur 1 : World Triathlon Corporation – oversikt over byer som arrangerer Ironman 70.3

2.3 Veien til Haugesund

Haugesund fikk være vert for første gang som den eneste norske byen i 2012. Dette ble bestemt etter en lang søknadsprosess med 120 andre europeiske byer som også søkte. Søknaden ble sendt ut i august 2010 til WTC. Kriteriene som ble lagt frem var et godkjent budsjett på ca. 6 millioner

kroner, kommunal støtte, godkjente løyper og arena, tillatelser fra vegvesen, politi, kommune, havnevesen, brannvesen osv.

Det ble da utarbeidet et budsjett i samarbeid med Ironman Europa. Etter en lang søkeprosess som blant annet omfattet mail, telefonsamtaler, besøk med presentasjoner og omvisninger med ordfører og destinasjonsselskap, samt samling av sponsorinntekt til å dekke budsjettet på 6 mill, ble Haugesund by valgt ut, og dette ble annonsert i desember 2011. Byen hadde en identitet å by på; "Homeland of the vikings", samt gode løyper og bra klima for utøverne.

At Haugesund er en liten by, ble sett på som en fordel, slik at arrangementet stod i fokus i byen. Til arrangementet var det budsjettert til at 1000 deltagere skulle melde seg på, så dermed var skuffelsen stor da bare rundt 400 utøvere var påmeldt til den store dagen. Wen Events hadde hele tiden fokus på å lage et arrangement tilpasset deltakerne med god kvalitet i alle ledd. Jacobsen hadde selv vært utøver på 80-tallet, og hadde dermed en del kunnskaper om hva som måtte til for å få til et bra arrangement for utøverne.

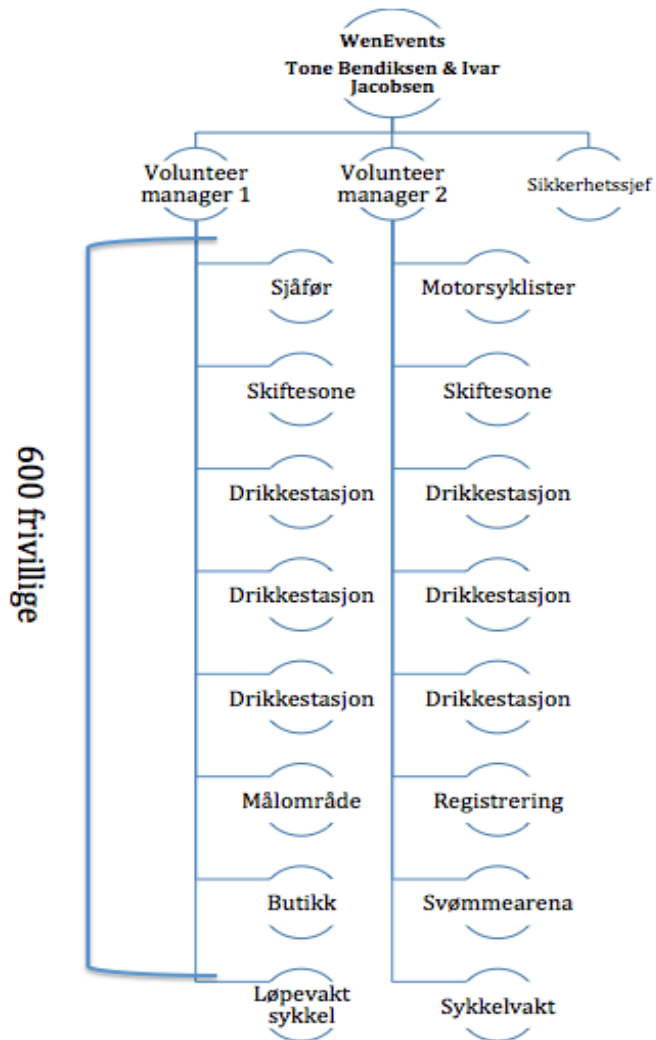
Wen Events lyktes også med å få store kjente navn til Haugesund, som Dave Scott, verdenskjent atlet og trener innenfor triatlon grenen, som seks ganger har blitt verdensmester i Ironman verdensmesterskapet.

Etter det første året, ble det foretatt en undersøkelse blant utøverne, og arrangementet fikk en høy score. Dette skulle vise seg å gi resultat for året etter, der antall utøvere som meldte seg på var 3-doblet(1200 deltakere).

2.4 Wen Events AS

Wen Events AS ble opprettet i 2010 som en ekstern arrangør for WTC, som har rettigheter til Ironman 70.3 Haugesund. Wen Events består av Tone Elisabeth Benediksen og Ivar Jacobsen, som eiere av selskapet. De forholder seg direkte til kontoret til WTC i Florida, uten og gå via Europa kontoret. Wen Event AS har en lisensavtale i 3 år, med mulighet for forlengelse, mens Haugesund by har en kontrakt på 5 år. Dette vil si at etter tre år vil det være mulig for at enten WTC kjøper tilbake arrangementet fra Wen Events eller at Wen Events får fortsette. Men Haugesund står som vertsby i fem år uansett.

Rundt Wen Events står det 18 frivillige teamledere, som hver har ansvar for sitt område; som drikkestasjoner, skiftesone, målområde, sekretariat, svømmesjef, sykkelsjef, løpesjef og sikkerhetssjef. I tillegg har de hatt ca. 600 frivillige som hjelper til på alle områder for å få til et vellykket arrangement.



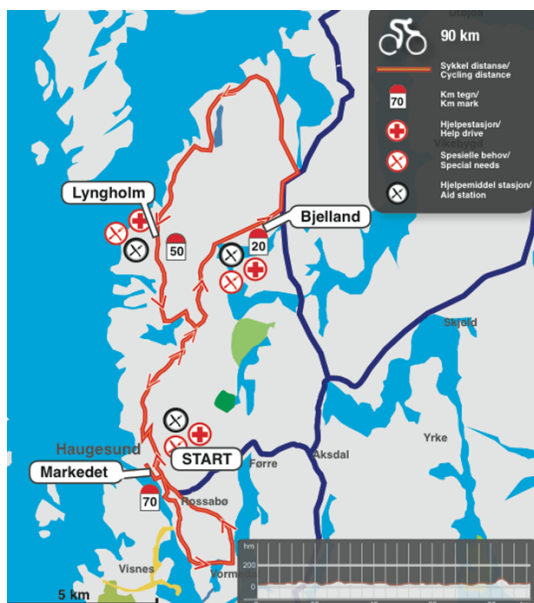
Figur 2: Wen Events AS/Ironman 70.3 Haugesund - oversikt

2.5 Ironman 70.3 Haugesund

8.juli 2012, stod det 600 frivillige og mellom 25 - og 35 tusen tilskuere og heiet frem de 400 deltagerere som hadde meldt seg på til Ironman 70.3 Haugesund, og det var duket for en folkefest i byen. Startskuddet gikk klokka 08.00 i Skeisvannet, hvor utøverne svømte en runder rundt vannet på 1900 meter.



Videre gikk de til skiftesonen på kunstgressbanen, før de gikk opp til syklene som stod klar i Idrettsparken. Sykkeldistansen er på 90 km, fra Idrettsparken i Haugesund til Auklandshamn i Sveio, tilbake til Haugesund, rundt Vormedal og tilbake til skiftesonen.



Til slutt var det to runder løping som tilsvarer 21,1 km, til SAS Park hotell og tilbake, hvor etappen ble avsluttet i Haugesunds indre kai.



Blant deltakerne av Ironman 70.3 arrangement er det 30 kvalifiseringsplasser som fordeles i de forskjellige aldersgruppene til å konkurrere videre i verdensmesterskapet Ironman 70.3. Vinnerne får også pengepremie.

3. Teori

3.1 Risiko

The Institute of Risk Management (IRM) definerer risiko som

”kombinasjonen av sannsynligheten for at en hendelse vil skje og dens konsekvenser. Konsekvensene kan variere fra negative til positive.”

Ifølge Hood(2004) vil usikkerhet være en sentral rolle i begrepet risiko, og utfallet dersom en risikoen blir realisert. I alle organisasjoners aktiviteter vil det være en viss grad av usikkerhet og dermed også en grad av risiko.

3.2 Risikostyring og risikostyringsprosessen

Hood(2004) forklarer at risikostyring dreier seg om å identifisere og vurdere de ulike risikoer en bedrift kan møte, samt mulige behandlingsmetoder. En organisasjons hensikt med risikostyring er ikke å eliminere risiko, men å kunne styre den slik at negativ effekt blir minimert. Risikostyring introduseres allerede ved strategiutvikling og implementering, slik at alle ledd i organisasjonen blir bevisst på risikostyringsprosessen.

Ifølge ISO31000 bør risikostyringsprosessen integreres i organisasjonens styring, kultur og praksis, og bli skreddersydd for organisasjonens forretningsprosesser.

I en risikostyringsprosess er det viktig at grunnlaget for beslutninger som må tas og bakgrunnen for nødvendige handlinger blir forstått av både interessenter og de som har et overordnet ansvar for iverksetting av risikostyringsprosessen. Det er derfor viktig å utvikle planer for kommunikasjon og konsultasjon med eksterne og interne interessenter på et tidlig stadium.

Videre i risikostyringsprosessen legger ISO31000 vekt på å bestemme kontekst. Ved å bestemme kontekst blir eksterne og interne parameter som skal overveies ved styring av risiko fastsatt, samt omfanget og risikokriteriene for resten av prosessen.

Det neste steget ifølge ISO31000 er å fastsette risikokriterier. Dette er kriterier som skal brukes til å evaluere betydningen av risiko i risikovurderingsprosessen, og bør gjenspeile verdier, mål og ressurser til organisasjonen.

I kjernen av risikostyringsprosessen finner vi risikovurderingsprosessen. Denne prosessen er en kompleks og avgjørende del av risikostyring, der risiko blir kartlagt, analysert og vurdert.



Figur 5 : Risikostyringsprosessen

3.3 Risikovurderingsprosessen

Ifølge ISO31000 er risikovurdering en prosess som omfatter risikoidentifisering, risikoanalyse og risikoevaluering.

3.3.1 Risikoidentifisering/kartlegging

Ifølge Hood(2004) er formålet med en risikoidentifisering å identifisere organisasjonens eksponering for usikkerhet. Dette innebærer sterk kunnskap om organisasjonen og markedet organisasjonen opererer i, samt det rettslige, sosiale, politiske og kulturelle miljøet organisasjonen tilhører.

Ifølge ISO31000 skal risikoidentifiseringen generere en liste over risikoer basert på forhold som kan skape, styrke, forhindre, fremskynde eller utsette målene til organisasjonen. Organisasjonen bør identifisere kilder til risiko, områder som påvirkes, hendelser og tilknyttet årsaker og konsekvenser. Det er også viktig å identifisere risikoer ved å ikke utnytte en mulighet.

Denne delen av risikovurderingsprosessen bør være omfattende, fordi en risiko som ikke blir identifisert blir ikke tatt med videre til analysedelen.

Valg av verktøy og metoder for risikoidentifisering bør vurderes etter organisasjonens mål og kompetanse og ut ifra de risikoer organisasjonen står overfor.

Eksempler på risikoidentifiseringsverktøy fra ISO31010 er

- bevis baserte metoder, som sjekklister og gjennomgang av historisk data
- systematisk team tilnærminger der grupper av eksperter følger en systematisk prosess for å identifisere risikoer ved hjelp av et strukturert sett av spørsmål
- induktive resonnement teknikker som HAZOP

3.3.2 Risikoanalyse

Ifølge ISO31000 er risikoanalysen en prosess der forståelsen av risikoen blir utviklet. Den påvirker risikoevalueringen, håndteringen av risikoer og prosessen med å fastsette strategier og metoder for risikohåndtering.

Risikoanalysen tar for seg årsakene og kildene til risikoene, de positive og negative konsekvensene og sannsynligheten for at konsekvensene skal skje. Det kan være flere konsekvenser til hver situasjon og flere mål kan bli påvirket. Eksisterende kontroll bør tas hensyn til og vurderes.

Et risikonivå blir bestemt ut ifra konsekvens og sannsynlighet, som gjenspeiler risikotypen, informasjon som er tilgjengelig og formålet med å bruke risikovurderingen(ISO31000).

Risikomatrisen nedenfor illustrerer konsekvens horisontalt og sannsynlighet vertikalt.

Navn på hendelse	Lite farlig	Farlig	Kritisk	Katastrofalt
Svært sannsynlig	5	6	7	8
Meget sannsynlig	4	5	6	7
Sannsynlig	3	4	5	6
Lite sannsynlig	2	3	4	5

Figur 6 : Risikomatrise

Detaljeringsgraden på analysen variere ut ifra risikoen, formålet med analysen og tilgjengelig informasjon og kilder.

Ifølge ISO31010 kan metodene som blir brukt i risikoanalysen enten være kvalitative, semi-kvalitative eller kvantitative.

Kvalitativ metode definerer konsekvens, sannsynlighet og risikonivå ved hjelp av signifikansnivå som ”høy”, ”medium” og ”lav”, og evaluerer resultatet mot kvalitative kriterier.

Semi-kvalitativ metode bruker numerisk karakterskala for konsekvens og sannsynlighet og kombinerer de for å utvikle et risikonivå ved hjelp av en formel.

Kvantitative metoder anslår praktiske verdier for konsekvens og sannsynlighet, og utvikler risikonivå i bestemte enheter som blir definert ved utvikling av kontekst.

Full kvantitativ analyse kan være vanskelig å få til, da det ofte er vanskelig å skaffe nok informasjon om hendelsen/aktiviteten som blir analysert (ISO31010).

Vurdering av kontroll

Ifølge ISO31010 vil risikonivået avhenge av om eksisterende kontroll er tilstrekkelig og effektiv.

Organisasjonen kan besvare spørsmål som

- Hva er eksisterende kontroll av en spesiell type risiko?
- Er denne kontrollen i stand til å behandle denne risikoen så tilstrekkelig at nivået på kontroll er tålelig?
- Operer kontrollen slik den skal i praksis og kan den demonstrere å være effektiv når den trengs?

Nivået på effektivitet kan bli uttrykt enten kvalitativt, semi-kvalitativt eller kvantitativt.

Besvarelsene på spørsmålene trenger gode kilder for å være nyttige.

Usikkerhet og sensitiviteter

ISO31010 legger vekt på at det ofte er stor usikkerhet koblet til risikoanalyse. Det er derfor viktig å forstå usikkerhet slik at analyseresultat kan bli tolket og kommunisert effektivt.

3.3.3 Risikoevaluering

Etter ISO31000 standarden skal risikoevalueringen bidra når det skal besluttes hvilke risikoer som skal håndteres. Her vil risikonivået som blir funnet i risikoanalysen bli sammenlignet med risikokriterier avdekket i kontekstfasen.

Beslutningene bør ta hensyn til risikotoleranse (både for organisasjonen og interessenter) og juridiske, forskriftsmessige og andre krav.

I noen situasjoner vil det være nødvendig med videre analyse, mens i andre vil det ikke bli besluttet noen annen håndtering enn å opprettholde allerede kontroll. Risikoevalueringen påvirker organisasjonens holdning til risiko og de bestemte risikokriteriene.

Beslutningen om en risiko skal bli håndtert i forhold til hvordan kostnadene og fordelene avhenger ved å ta risikoen og kostnadene og fordelene ved å implementere forbedre kontroll.

ISO31010 foreslår å dele risikoene inn i tre grupper:

- *en øvre gruppe* hvor risikonivået er vurdert som utålelige uansett fordelene ved aktiviteten og risikobehandling er avgjørende uansett kostnad.
- *En midtre gruppe* (gråsoner) der kostnader og fordeler er tatt til betraktning og muligheter balansert mot potensielle konsekvenser
- *En nedre gruppe* der risikonivå er betraktet som ubetydelige eller så små at ingen risikobehandling trengs.

3.4 Påvirkningsfaktorer

3.4.1 Risikopersepsjon

Risikopersepsjon er et begrep som omhandler hvordan mennesket oppfatter og vurderer risiko. Hva som oppfattes som risiko og hvor risikofylt ulike forhold oppleves, vil være styrt av både individuelle forhold og kjennetegn ved den kulturen en er en del av. I forståelsen av den opplevde risikoen, er det ikke den statistiske sannsynligheten som ligger til grunn for vurderingen av risikoen, men den menneskelige vurderingen av risiko. Risikopersepsjon antas å påvirke atferden til mennesket, og dermed sannsynligheten for menneskelig svikt og feilhandling.

Det kan derimot være en fordel å diskutere hvorfor mennesker har forskjellige syn på risiko. Ved å utforske deres forskjellige synspunkter på risiko, kan det være mulig å komme frem til en enighet om en felles/lik posisjon/holdning, som vil ha den fordelen at mer hensiktsmessige kontrolltiltak vil bli identifisert og gjennomført. Det er nyttig for risikovurderingsprosessen å trekke meninger fra alle nivåer i forvaltningen, slik at annet perspektiv på risiko kan identifiseres. (Hood 2004)

For å kunne forstå risikoen en organisasjon står ovenfor og å være i stand til å foreta en nøyaktig risikovurdering, kreves det en omfattende kunnskap om organisasjonen. Det å fullføre en nøyaktig risikovurdering som identifiserer vesentlige risikoer og deretter identifiserer de kritiske kontrollene, er en tidkrevende og ressurskrevende øvelse.

3.4.2 Risikoappetitt

Hver organisasjon har sin egen "appetitt"; sin egen risikotoleranse, som vil ifølge Magma (2002) variere ut fra strategien den har valgt, organisasjonskulturen og eksterne faktorer. Når listen over potensielle risikoer har blitt utviklet, er neste skritt å analysere dem og filtrere risikoen for å bestemme hva som er vesentlig risiko og hva som er ubetydelig. Dette illustreres ved en figur som viser risikonivået en organisasjon er komfortabel med.



Figur 7 : Risikomatrise og risikoappetitt

Det røde området representerer risikoer som vil utløse bekymringer for organisasjonen. For risikosøkende organisasjoner vil det røde området være mye mindre enn for en risikoavers organisasjon, fordi den har en større risikoappetitt, og vil dermed ha færre risikoer som skaper bekymring. (Hood 2004)

3.4.3 Risikokultur

Ifølge IRM (2012) er risikokultur et begrep som beskriver

”de verdier, kunnskaper, holdninger og forståelse om risiko som blir delt av en gruppe mennesker med et felles formål.”

Risikokultur vil si at både ledere og medarbeidere handler ut fra samme risikoforståelse for å oppnå, opprettholde og videreutvikle risikoprofilen til organisasjonen i overensstemmelse med målene. Risikokulturen bygges gjennom involvering av ledere og medarbeidere på alle nivåer, og bidrar til kompetanseoppbygging og forbedrer bevisstgjøringen til risikostyringen, samtidig som den bidrar til synlig respons og tilbakemelding på innmeldte forhold.

Ifølge IRM (2012) må alle organisasjoner ta noen risikoer for å kunne oppnå sine mål.

Risikoen kan da påvirke hvordan valgene blir gjort på en betydelig bedre eller verre måte. En upassende risikokultur derimot vil si at enkelte individer/grupper ignorerer, overser og får ikke med seg hva som skjer i organisasjonen. Dette vil kunne hemme oppnåelsen av

strategiske, taktiske og operasjonelle mål. I verste fall vil det føre til alvorlige skader på økonomi og omdømme.

3.5 Risikostyring i multinasjonale selskap

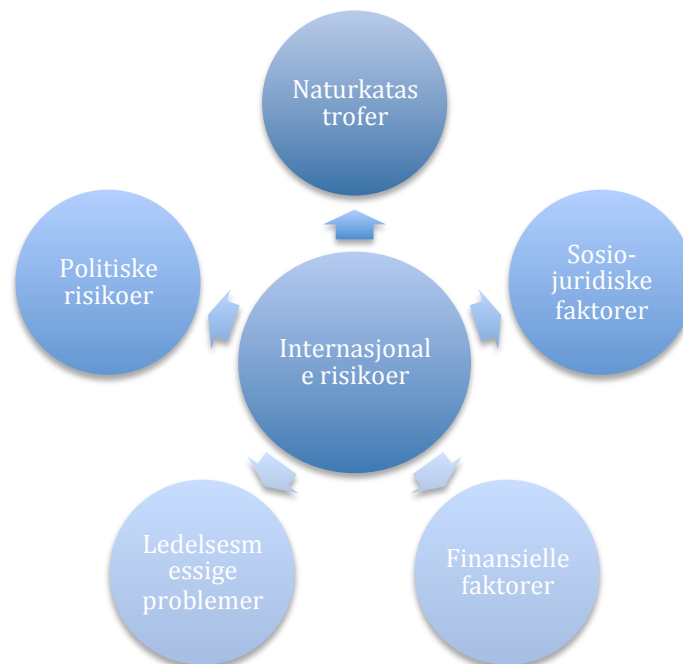
Ifølge Store norske leksikon er et multinasjonalt selskap

” et foretak med virksomhet i flere land, som i amerikansk økonomisk litteratur stiller krav om at foretaket skal ha produksjonsvirksomhet i minst seks land utenom hjemlandet.”

Internasjonal risikostyring er styring innenfor et internasjonalt selskap. Egenskapene til et slikt selskap vil ifølge Hood(2004) være at:

- En betydelig del av sin inntekt kommer fra utenlands-operasjoner
- Det er en betydelig kapitalinvestering i utlandet
- Ledelsen av selskapet har et globalt perspektiv i sin strategiprosess
- Det er produksjons- eller tjenesteenheter i en rekke land.

Ifølge Hood(2004) kan risikostyring deles inn i ulike funksjoner innenfor internasjonale selskaper:



Figur 8 : Internasjonal risiko

3.5.1 Naturkatastrofer

Naturkatastrofer er alle katastrofer som skyldes naturen. Forskjellige naturkatastrofer truer ulike deler av verden, hvor alle land vil ha hver sin sannsynlighet for forekomst og sannsynlighet for tap. Eksempler på slike naturkatastrofer kan være jordskjelv, orkaner, flodbølger, vulkanutbrudd, skogbrann osv. Politiske risikoer som terrorisme faller også inn under denne kategorien.

3.5.2 Sosio-juridiske faktorer

Alle land har ulike standarder og prioriteringer. Når vi reiser til andre land kan vi oppleve at standarder med hensyn på risiko og selskapets ledelse er forskjellige fra vårt eget. Det kan for eksempel være holdninger til trygghet, brannvern, sikkerhet og rettssystemer, hvor dette blir håndtert ulikt.

3.5.3 Finansielle faktorer

Når et selskap drives internasjonalt vil det dukke opp en rekke finansielle implikasjoner:

Endringer i valutakurser

Dersom det oppstår endringer i valutakurser kan det hende at det vil være nødvendig å sette krav i en utenlandsk valuta eller overføre penger tilbake til hovedkontoret, og til og med betale premie i lokal valuta. Det finnes en rekke tiltak som kan gjøres for å håndtere denne risikoen; en av de vanligste er å gå inn i futures markedet.

Valutarestriksjoner

Valutakontroller går ut på at enkelte land har begrensinger på pengestrømmen ut av landet. De som ikke har slike kontroller, kan ta ut penger av landet uten begrensinger. Nesten alle land vil utøve noe form for kontroll som vil dreie seg om grunnen til at pengene skal gå ut av landet. Risikostyreren bør gjøre seg kjent med innholdet i kontrollene i de land det opererer i.

Inflasjon

Inflasjonen varierer sterkt i en internasjonal setting, og en risikostyrer bør derfor være klar over prisene i de landene det gjelder.

3.5.4 Ledelsesmessige problemer

Det er en rekke faktorer relatert til ledelsesmessige og administrative problemer som kan dukke opp i en internasjonal setting. Dette kan være kommunikasjonsproblemer, ulike tidssoner og uklarhet når det gjelder bruk av samme ord og setninger.

3.5.5 Politisk risiko

Nivået av politisk risiko har de siste årene vært jevnt økende, og det er først nå spesialiserte konsultentselskaper tilbyr råd om håndtering av politisk risiko. Dette skal vi se på under tre overskrifter.

Direkte fysiske tap av eiendeler

Direkte tap av eiendeler vil for det første være tap i tilfeller av krig eller andre terrorhandlinger. I tillegg må selskapene også stri med handlinger til utenlandske regjeringer i ekspropriasjon og konfiskering av eiendeler.

Angrep på personell

Her inngår det kidnapping, angrep på personell og løsepenger.

Tilbaketrekking av lisenser og uforutsette restriksjoner

Vil si at regjeringen kan utgjøre en trussel med andre metoder uten å nødvendigvis å inndra eiendeler. I tillegg kan import eller eksportlisenser trekkes tilbake og uforutsette restriksjoner kan plasseres på produksjonsvirksomheter.

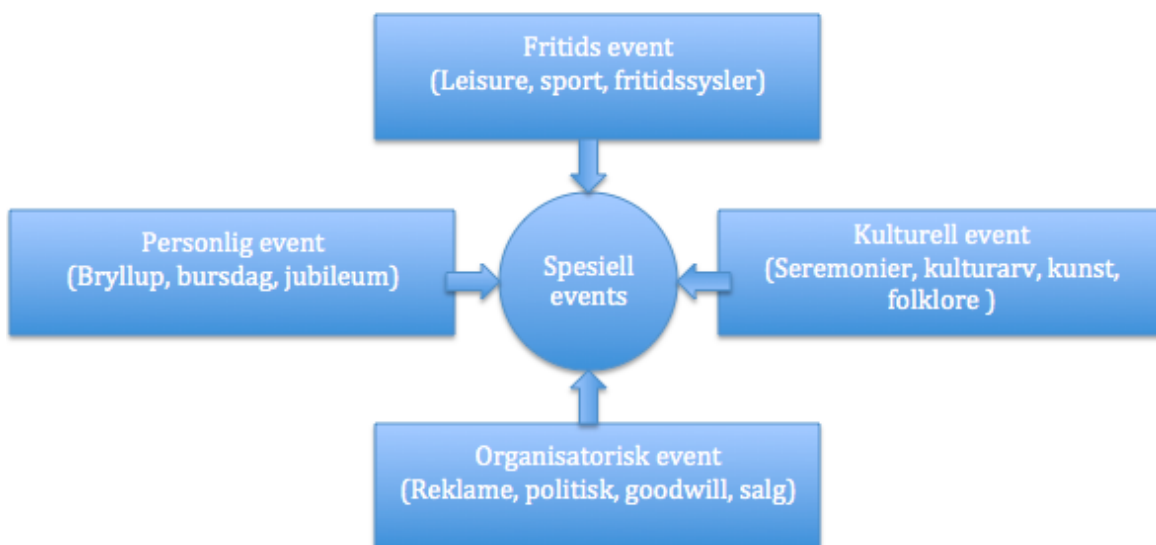
3.6 Event-teori

Ordet event er vanskelig å definere, men Shone og Parry beskriver det som

”et fenomen som oppstår i fritiden og som ikke er rutinemessig, av kulturell betydning, personlige eller organisatoriske mål satt fra normal aktivitet i dagliglivet.”

Formålet med en event er å opplyse, feire, underholde eller utfordre opplevelsen til en viss gruppe mennesker. En event har også mye til felles med forskjellige typer tjenesteyrker med vekt på god service.

Basert på definisjonen over, kan ordet event deles inn i fire brede kategorier: Fritid, personlig, organisatorisk og kulturell.



Figur 3: Successfull Event Management – oversikt

Boka til Shone og Parry presiserer at ordet “event” blir fattig med tanke på at det kan defineres som; “Ikke-rutinemessige anledninger (sett vekk fra de “normale” hverdags aktivitetene) til en gruppe mennesker”. Fordi en event kan være unik, blir ordet “spesiell” lagt til.

De argumenterer videre med at definisjonen kan ta seg godt ut, til og med på mindre typer anledninger som konferanser, kunstutstillinger eller idrettsdager. Grunnen til dette er at disse hendelsene ikke er hverdagslige.

Spesielle eventer kan være store som små, alt fra dåp til enorme arrangementer som OL. Shone og Parry har tatt med en figur som viser hvor komplekse en event kan være:



Figur 4 : Rangering av eventer etter kompleksitet og usikkerhet

Teorien går utpå at desto mer kompleks arrangementet er, jo større vil risikoen være.

Rangeringen går fra individuell til internasjonale arrangementer og eventer. Med figuren er det mulig å klassifisere alle typer event, samt få et perspektiv og sammenligning mellom de forskjellige typer som finnes.

Videre forklarer Shone og Parry at selv om en event er relativt liten, vil antall personer som deltar gjøre eventen mer kompleks. Det er for eksempel stor forskjell på en bursdagsfest for seks personer enn en for 60, selv om strukturen og ideen er den samme.

Enten det involverer en årlig middag for kommunestyret eller organisering av mesterskap i kunstløp, handler event management i vår tid ofte om nødvendigheten av kvalifisert personal, spesialistfirmaer og profesjonell ekspertise.

Disse faktorene kan kategoriseres sammen ved å være unike, forgjengelig, hardt arbeidende, på gitt tid, samspill, atmosfære/stemning, ritualer eller seremonier.

3.7 Risiko og event

All teori fra dette kapittelet er *oversatt* fra boka ”Successful Event Management –A practical handbook /Third Edition av Shone og Parry”.

Shone og Parry ser på Risk management som et redskap der hensikten er å være oppmerksom på alt som kan gå galt i en event, og der vi (som eventplanlegger) må gjøre tiltak for å forhindre eller minimere disse risikoene. Risikoene deler de inn i fire kategorier;

1. *økonomisk risiko*, alt som har med finansielle tap, mangel på sponsorer eller økonomisk støtte.
2. *prestasjons risiko*, dette har med at en event mangler prestasjoner, eks, på dette kan være artister som ikke har mulighet til å dukke opp på konsert/festival og lignende
3. *fysisk risiko*, risiko som har med publikum eller deltagere, der fare for liv å helse står sentralt.
4. *psykologisk risiko*, går mer på risiko i forhold til eventen og dens omdømme.

Boka presiserer også viktigheten av å ta hensyn til lover og reguleringer fra land til land, og at en som eventmanager må kunne ha en forståelse av andre nasjoners kultur og krav. Dette kan involvere alt fra lisensavtaler til lover og reguleringer av for eksempel salg av alkohol, mat, og til og med retten på visse prestasjoner (for eksempel musikk eller andre underholdningstyper). Også krav til helse og sikkerhet kan være noe en må ta hensyn til, som kan være alt fra mat til sikkerhet i folkemengder.

Ifølge Shone og Perry har risiko endret seg over årene, både i størrelse og i form, og mer enn noen gang er det viktig for arrangører å vedkjenne seg at muligheten for at noe kan komme til å gå galt er et faktum.

Det å foreta seg en risikovurdering handler om å identifisere potensielle risiko og minimere dem, men det er også en reell mulighet for å skape en beredskapsplan og prosedyrer ved nødsituasjoner, altså en BCCM (business continuity and crisis management).

Det første ”risikomøtet” som en event-koordinator har med en organisasjon, kan bringe opp en lang liste med ille konsekvenser for en simpel aktivitet, men det finnes metoder for å sette opp slike risikoer i en viss sammenheng, for så å evaluere dem. Media har i en økende grad

tendens til å ta en ubehagelig glede i å fremheve ulemper av visse situasjoner, samt overdrive i “worst-case”-scenarier. I disse tilfellene vil en passende reaksjon være høyst nødvendig. I slike tilfeller vil hensikten med en risk management være å lede eventen gjennom dette minefeltet, med hjelp av en strategi med fokus på økt bevissthet, evaluering og måtehold.

Videre skriver Shone og Parry at siden det er viktig å begynne med en økt bevissthet over risikoene, vil det være naturlig for teamet å først og fremst kontakte og få råd fra nød personell, som for eksempel brannvesenet, ambulanspersonell, politiet, Røde Kors osv.

Mer formelle intervjuer kan bli holdt med avdelingsledere for å vurdere risikoene. Det er viktig at man forstår viktigheten av dette. Utfallet av å ha en grundig risk management kan i verste fall være noens liv. Man vil sannsynlig bli møtt av noen fremgangsmåter, der man enten går frem begrepsmessig eller prosess-messig i håndtering av en event. De som favoriserer den begrepsmessige metoden vil argumentere for at feilaktig tenkning er like farlig som feilaktig policy, så dermed vil det være en god ide å plassere kritiske risikofaktorer i en tabell, slik som figuren under.

- Risiko m.h.p.. personalet, ansatte og andre pga.
 - samarbeid med andre uforsiktige organisasjoner
 - helse, sikkerhetstiltak
 - tilstedeværelse av kjemikaler eller andre potensielt farlige stoffer
- Risiko i å markedsføre en event, i forhold til hva det bringer opp av forventninger, derav dukker også risikoen opp i hva som er forventet av eventen i forhold til hva som faktisk blir levert. Samt at media finner negative sider ved en event, og lager en stor sak ut av dette.
- Risiko innenfor helse og sikkerhet m.h.p. publikum, spesielt ved utendørsevent som er større og mer komplisert, eller innebærer risikabel aktivitet.
- Risiko i forhold til catering tjenester, spesielt med tanke på hygiene og renslighet.
- Risiko i folkemengder , m.h.p.
 - spesielt overfylte folkemengder, der det er fare for at mennesker kan bli smadret.
 - Posisjonering og tilgjengelighet av nød personell, og nødutgang,
 - Alkoholserving
 - Støykontroll
 - Rampete og voldelig oppførsel
- Risiko i forhold til sikkerhet, spesielt m.t.p. store eventer, eller der VIP er representert.
- Risiko i transport
 - av gjenstander til og fra tilsetningen,
 - leveringer og forflytninger på stedet av uvanlige eller store gjenstander.

Figur 9 : Kritiske risikofaktorer til et event

Fordelen med en slik fremgang, vil ifølge Shone og Perry da være at det er mindre risiko for å nedtone slike usannsynlige men høyprofilerte risikoer, som for eksempel terroristhandlinger. Og mindre sannsynlig for at risikoen blir gradert etter respons fra ledelsen, eller ”outsourset” til et forsikringsselskap, eller lenger ned i ledelsen. Ulempen med en slik fremgang vil da være at det kreves mye ledelsestid og fokus.

Når en vurderer alvorlighetsgraden av sannsynlighet, finner man det lettere å ta i bruk logaritmeskala, der man kan plassere alle typer risiko fra å få servert dårlig mat til en flykrasj i skalaen.

De som foretrekker en mer prosessdrevet fremgang vil favorisere den veldig mye praktiserte metoden ved å multiplisere risikoens sannsynlighet med dens alvorlighetsgrad for å utlede en rangering for den risikoen. Denne metoden virker som en god tilnærming, men må håndteres med stor forsiktighet, slik at resultatet ikke slår ut helt feil.

Etter å ha behandlet hva som er (og eventuelt ikke er) risikoen til en kommende event, foreslår Shone og Parry en enkel risk management tabell for å hjelpe til med å håndtere mekanikken ved å arbeide gjennom en risikovurdering.

Figuren nedenfor er et eksempel kopiert fra boka til Shone og Parry, og viser hvordan man kan foreta en vurdering av risikoer som kan oppstå i en event. Eksempelet viser til Eastern Regional Kite flyvnings mesterskapet, i Long Road Recreation Ground.

Event: Eastern Regional Kite Flying Championship Location: Long Island Road Recreation Ground Date of this assessment: xx.xx.xxxx	Date of event: xx.xx.xxxx Assessed by: Mr.X
--	--

Hazard	People at risk			Risk rating A-worst case outcome			B-Likelihood			Rating
	Staff	Contractor	Public/Others	Slight 1	Serious 2	Major 3	Rare 1	Possible 2	Likely 3	AxB
1 Spectator being hit by cricket ball	✗	✗	✗		✗		✗			2
2 Cricket player being hit by kite			✗		✗		✗			2
3 Spectator being hit by kite	✗	✗	✗		✗			✗		4
4 Overcrowding in event area	✗	✗	✗	✗			✗			1
5 Overcrowding in catering area	✗	✗	✗		✗		✗			2
6 Member of the public being hit by fly-away kite in the area			✗		✗		✗			2

Figur 10 : Risk management tabell

Denne kite eventen ble holdt samme dag som det pågikk en cricket kamp rett ved området, så da var det en del forbehold som måtte tas hensyn til. Men skjemaet viser hvordan man enkelt og greit kan beregne seg frem til sannsynlighetene for at de forskjellige hendelsene skal ta sted, samt hvem som kan la seg påvirke (personalet, deltagere/publikum osv).

Risikovurderingen i en event har mange steg for seg; først er det vurderingen, så evaluering som deretter forberedes i et risikoskjema. Etter dette er det kontroll, som enten fører til tiltak før eller under eventen. Og til slutt vil en generalprøve av aktivitetene være veldig hensiktsmessig, slik at det gir rom for å gjøre endringer om en uventet situasjon skulle dukke opp (Shone og Perry, 2010).

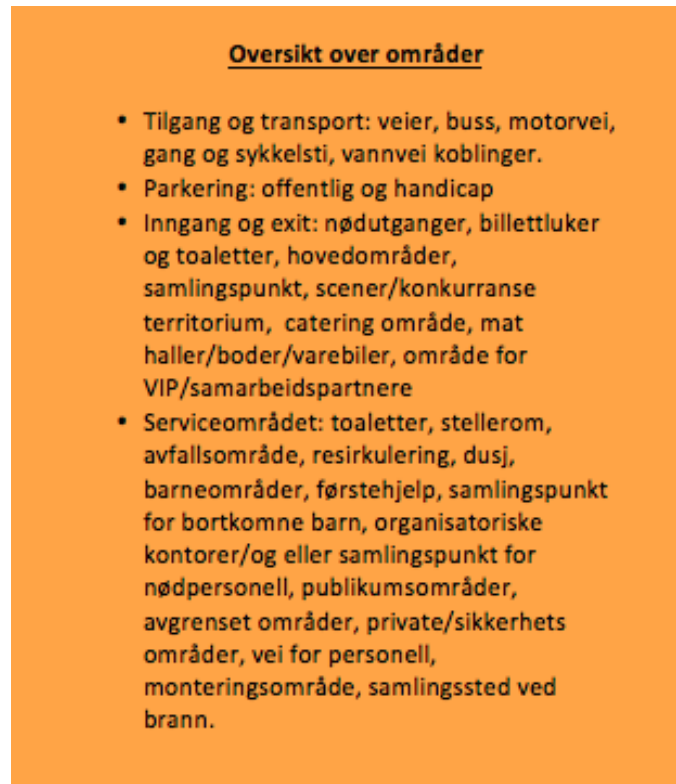
Boka presiserer også at man kan ikke forutse alt som kan skje i en event, selv om man har tatt alle forhåndsregler. Oftest er det de minste tingene som kan utløse store katastrofer.

“it is the tendency of such minor things to trigger a cascade of events that can lead to disaster”

Shone & Parry(2010)

Plantegninger og kart i forhold til event

Plantegninger og kart kan være veldig nyttig i en risikovurdering i og med at dette kan gi mulighet til vurdere området (Shone og Perry, 2010).



Figur 11 : Generell risikovurdering over et område

Figuren er hentet fra ”Successfull event management” av Shone og Parry og viser en generell vurdering av et området. For små eventer kan man gjøre dette for hånd og dette vil fremdeles fungere som et bra verktøy.

For større og mer komplekse eventer kan det være nyttig med dataprogrammer. Og i tilfelle der eventer er enorme, vil det være hensiktsmessig å ansette profesjonelle. Grunnen til dette er fordi enkelte detaljer ikke bare nødvendigvis vil være nyttig for event-team, men kanskje også entreprenører og leverandører, elektrikere, teknikere, nød personell osv.

Lover, regler og forsikringer

Når en event arrangeres, er det ifølge Shone og Perry (2010) viktig å ha i tankene hvilke lover og regler man må forholde seg til i forhold til alt som har med dette å gjøre. Dette inkluderer lisensiering, helse, sikkerhet og forsikringskrav.

Praksisen over hvordan man takler disse sakene kan variere fra nasjon til nasjon, og dermed vil det være vanskelig å generalisere alt. Søknadsprosedyren for å kunne arrangere eventer kan også variere, så her vil det være nødvendig å sjekke opp hvordan og hvem man skal søke tillatelser til og hvilke tillatelser som trengs. I tillegg til dette vil det også være viktig å gå gjennom hvilke forsikringer som trengs i forhold til eventen, helst med et forsikringselskap som spesialisere seg innenfor området. Vanlig forsikringselskap vil kunne for eksempel dekke kanselleringer, konkurs, rettslige kostnader og diverse ødeleggelse (Shone og Perry, 2010).

Tillegg til tillatelser og forsikringer vil det også være nødvendig med kontrakter hvis eventen for eksempel bruker entertainere, gjesteforelesere, gjesteopptreden osv. Slike kontrakter må behandles på en grundig måte, og her skal det også tas hensyn til at ved booking vil det oftest være krav om å være i god tid, at det vil være en forhåndsbetaling med og krav i forhold til kanselleringer for begge parter. I slike kontrakter kan det være lurt å bruke rådgivere i form av advokater eller spesialister (Shone og Perry, 2010).

4. Metode

”Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål.”

(Johannessen, Christoffersen & Tufte, s33)

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å samle inn, analysere og tolke data. Dette er en del av empirisk forskning med vekt på systematikk, grundighet og åpenhet. Læren tar for seg fremgangsmåten vi må bruke for å undersøke om våre antakelser stemmer med virkeligheten eller ikke.

I dette kapittelet tar vi for oss metodene vi har brukt, samt avgjørelsene vi har tatt for å belyse vår problemstilling på best mulig måte.

4.1 Valg av metode

I denne oppgaven har vi valgt å benytte kvalitativ metode. Den kvalitative tilnærmingen undersøker et objekt mer i dybden enn en kvantitativ tilnærming. Innsamling av data på en kvalitativ måte har egenskaper som åpenhet og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) s.417).

Vi har valgt en kvalitativ måte fordi vi undersøker et fenomen som er lite undersøkt, og med en case som utgangspunkt. Ved bruk av en case mener vi at kvalitativ dybdeintervju vil være beste verktøy for å innhente data på.

4.2 Casestudie

Et casestudie er et eller noen få tilfeller som studeres grundig(Johannessen, Christoffersen & tufte(2011) s.89). Et casestudie henter inn detaljert og omfattende data fra casetilfellet og oppmerksomheten blir konsentrert og avgrenset til nettopp dette tilfellet. Casestudie kan ha to dimensjoner, enkeltcasestudie eller flercasestudie (YIN 2007).

Vi har valgt et enkelt casestudie i vår oppgave. Med få selskap innenfor vårt tema ble dette et naturlig valg.

4.3 Intervju

Gjennom vår kvalitative tilnærming valgte vi dybdeintervju som vår hovedmetode for datainnsamling. Ved å bruke dybdeintervju kunne vi gi informantene større frihet til å uttrykke seg på, få mer forklarende og grundige svar, og kunne stille tilleggsspørsmål ved uklar informasjon. Vi syntes dette var viktig for å kunne fylle alle aspekter ved en risikovurdering av et sportsevent.

Johannessen, Christoffersen og Tufte(2011) kategoriserer et kvalitativt intervju inn i ustrukturert, semi-strukturert og strukturert.

- Et ustrukturert intervju har åpne spørsmål med tema som fokus. Møtet er uformelt og spørsmålene tilpasses situasjonen.
- Et semi-strukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men denne blir ikke fulgt slavisk. Spørsmål, tema og rekkefølge kan variere, og forskeren kan bevege seg fritt i intervjuguiden.
- Et strukturert intervju har fast tema og spørsmål og vil følge dette oppsettet. Dette kan minne om et prekodet spørreskjema, men forskjellen er at ved et strukturert kvalitativt intervju vil svaralternativene være åpne.

Vi har valgt å bruke ustrukturerte og semi-strukturerte intervju i vår metode. Vi valgte ustrukturert intervju ved det første intervjuet for å gi informantene mulighet til å relatere svarene til sporteventets situasjon og for å kunne utfylle spørsmål med større kompleksitet. Ved det neste intervjuet valgte vi semi-strukturerte intervju. Dette intervjuet var mer relatert til risikovurdering, og vi valgte derfor å bruke denne metoden for å kunne strukturere intervjuet mer, men samtidig oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) vil et semi-strukturert intervju gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet(Johannessen, Christoffersen & Tufte, s.147).

Vi utførte til sammen 2 intervjuer med Wen Events AS. Det første intervjuet var et ustrukturert, åpent intervju der vi ble kjent med Wen Events og fikk utfyllende generell informasjon om Ironman 70.3 Haugesund. Det første intervjuet var 08.01.2014. Under dette intervjuet var eierne av Wen Events AS til stede, samt alle i gruppen. Alle noterte og sammen

hadde vi en uformell samtale med Wen Events, der vi fikk mye forklarende informasjon om Ironman 70.3 Haugesund, fra start til dags dato intervjuet ble holdt.

Den 29.01.2014 sendte vi mail med Wen Events med spørsmål. Hovedformålet med dette var å sikre rett informasjon fra det første intervjuet, da det innbar mer kompleks informasjon enn det som var forventet. Vi fikk gode svar, og kunne dermed være sikker på foreløpig informasjon om Ironman 70.3 Haugesund.

Det andre intervjuet ble holdt 29.04.2014. Dette var et semi-strukturert intervju med intervjuguide utarbeidet i god tid før intervjuet. Informantene fikk også tilsendt intervjuguiden på mail før intervjuet, for å kunne sette seg inn i dette temaet. Ved dette intervjuet var en av eierne av Wen Events AS tilstede, samt 2 av oss i gruppen. En av oss stilte spørsmålene mens, den andre noterte. Dette gjorde vi for å ha fullt fokus på å innhente informasjon som ble fortalt. Dette fungerte bra, og informasjon som ble gitt ble sikret.

4.4 Dokumentanalyse

Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) legger vekt på at før en forsker kan starte sitt arbeid med analyse, må han redusere mengden data innhentet. Ved en kvalitativ tilnærming er dataen ofte ustrukturert og i store mengder, og forskeren må sortere dette for å kunne analysere og tolke informasjonen.

Ved å organisere data etter tema vil forskeren kunne redusere, ordne og systematisere materialet innhentet(Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) s.187). Ved å gjøre dette vil data bli redusert, uten at viktig informasjon går tapt.

I arbeidet vårt fikk vi tilgang til tre dokumenter som vi analyserte. Det første dokumentet var en saksprotokoll fra Haugesund kommune. I denne protokollen lå søknaden om å få være vertsby sendt til kommunen fra Wen Events AS, samt svar fra kommunen. Det andre dokumentet er søknaden sendt til Rogaland Fylkeskommune, da Ironman 70.3 Haugesund også inngår i nabokommuner, her også med svar fra fylkeskommunen. Det tredje dokumentet er en verdivurdering av Ironman 70.3 Haugesund utført av Innovasjon Norge og Pricewaterhousecoopers AS(PWC).

Vi leste nøye gjennom og markerte deler som vi mente var viktig for å belyse problemstillingen vår.

5. Analyse

I dette kapittelet har vi foretatt en risikovurdering av Ironman 70.3 Haugesund. Vi har tatt utgangspunkt i risikostyringsprosessen med en risikovurdering som kjerne; risikokartlegging/identifisering, kvantifisering av risiko og analyse, og risikoevaluering.



Figur 5: Risikostyringsprosessen

5.1 Risikokriterier

For å kunne foreta en risikovurdering trenger vi å ta utgangspunkt i risikokriterier utarbeidet i risikoplanleggingsfasen, vi har derfor tatt det med i denne oppgaven.

Disse kriteriene er tolkninger som vi har foretatt på bakgrunn av intervju med Wen Events.

Risikokriterier for Ironman 70.3 Haugesund:

- *Kvalitet.* Et viktig kriterie for arrangementet er å opprettholde god kvalitet. Dette er en ikke-akseptabel risiko, det vil si at risiko knyttet til nedsatt risiko er ikke akseptabelt.
- *God HMS.* Å opprettholde god sikkerhet både rundt deltakere og publikum er også et viktig kriterium for arrangementet. Risiko knyttet til HMS er en ikke-akseptabel risiko.
- *Økonomisk.* Dette vil si villighet til å gå i økonomisk tap i budsjettet. Delvis akseptabel. Dette baseres på at til tross for underskudd i år en og to, så arbeides det fortsatt for et bra arrangement med god kvalitet. God kvalitet vil på lang sikt gi økonomisk utslag (overskudd i budsjett og omdømme).

- *Skaffe nok sponsorer.* Et viktig kriterium for å kunne holde arrangementet er å få nok sponsorer. Dersom arrangementet ikke får sponsorer, mister det en viktig inntektskilde. Det blir en ikke-akseptabel risiko.
- *Skaffe nok frivillige.* Hele arrangementet består av 600 frivillige som Ironman 70.3 Haugesund er avhengig av for å få arrangementet til å gå rundt. Ikke minst bidrar de frivillige til en stor kostnadsbesparelse for eventen.

Risikovurdering av et internasjonalt event

I denne analysen har vi tatt utgangspunkt i at tillatelsen for å arrangere et event er tilstede. Ironman 70.3 Haugesund er en internasjonal event, så dermed vil den ut ifra modellen til Slack (i Successfull event management) bli plassert slik:



Figur 4: Rangering av eventer etter kompleksitet og usikkerhet

Modellen viser at et internasjonalt arrangement har høy kompleksitet og usikkerhet. En risikovurdering av en event må dermed ta hensyn til flere risikofaktorer enn ved et nasjonalt arrangement i samme klasse.

5.2 Risikoidentifisering

For å kunne identifisere og kartlegge risikoer til Ironman 70.3 Haugesund, vil det være hensiktsmessig å gruppere etter faser og kilder. På denne måten vil vi på en grundigere måte identifisere risikoer.

Vi har valgt å dele opp risikogrupper etter to faser; ”etableringsfasen” og ”under arrangementet”. Etableringsfasen tar for seg risikoer som Ironman 70.3 Haugesund vil stå overfor i planleggingsprosessen. ”Under arrangementet” tar for seg risikoer som vil oppstå under selve Ironman 70.3 Haugesund dagene. Vi har også laget en egen risikoliste over internasjonal risiko.

”Etableringsfasen”:

Wen Events fikk i utgangspunktet “ja” fra WTC til å organisere Ironman 70.3 Haugesund, men med betingelser knyttet til. Disse betingelsene var finansiering, organisering og markedsføring.

- *Finansiering*

Her var det krav om at Wen Events skulle ha kapital på 2 000 000 kroner til budsjettet. Haugesund kommune kunne bidra med 500 000. Wen Events måtte deretter skaffe de resterende 1500 000. Å få tilstrekkelig nok sponsorer, frivillige og deltagere ble da en utfordring.

- *Organisering*

Neste krav fra WTC var å få til en bra infrastruktur og godkjenninger for trafikk og løyper.

- *Markedsføring*

Var nødvendig for å nå de to første kravene, og for å få en fremtidig posisjonering av arrangementet i byen Haugesund.

Risikoliste:

Finansiering	Organisering	Markedsføring
For få deltakere	Ikke tilstrekkelig infrastruktur	Ikke nå ut til potensielle deltakere
For få sponsorer	Ikke få godkjenninger av løyper og trafikkløsninger	
For få frivillige		

”Under arrangementet”:

”Under arrangementet” tar for seg risikoer som kan oppstå under Ironman 70.3 Haugesund dagene. Shone & Parry deler risiko inn i fire kategorier for et event, vi velger å bruke disse kategoriene når vi kategoriserer risiko under arrangementet.

- *økonomisk risiko*. Mangel på sponsorer eller deltakere kan føre til finansielt tap.
- *prestasjons risiko*. Dårlig organisering eller samarbeid blant de frivillige/teamlederne, kan påvirke deltakernes opplevelse av arrangementet(kvaliteten). I tillegg er det viktig å gå igjennom plantegninger og kart over diverse områder som vises i figur 11, for å sikre at arrangementet også presterer bra.
- *fysisk risiko*. Risiko knyttet til publikum eller deltagere, der fare for liv og helse står sentralt(HMS). Direkte påvirkningsfaktorer som vær er også en fysisk risiko.
- *psykologisk risiko*. Risiko i forhold til selve eventen. Dårlig omdømme/rykte vil gi negativ effekt på arrangementet.

Risikoliste:

Økonomisk	Prestasjon	Fysisk	Psykologisk
Mangel på sponsorer	Dårlig vær	Skade/ulykke(HMS)	Dårlig omdømme
Pris/valuta	Dårlig organisering		Dårlig oppmøte av publikum
	Dårlig samarbeid		

Internasjonal risiko

Internasjonal risiko for Ironman 70.3 Haugesund dreier seg om risikoen for hvordan eventen forholder seg til deltakere fra andre nasjoner, og omvendt; hvordan deltagere forholder seg til Ironman 70.3 Haugesund. I følge Hoff er det disse faktorer som må tas i betraktning når det kommer til internasjonal risiko.

- *Klima/Naturkatastrofer.* Risiko i forhold til vær/klima. Faren for redusert påmelding er en konsekvens.
- *Sosio-juridiske faktorer.* Holdninger og normer er forskjellige blant alle deltakerne(fra alle deler av verden). Dette dreier seg om risiko knyttet til kulturelle forskjeller.
- *Finansielle faktorer.* Risiko knyttet til endringer i valuta kurser, valuta restriksjoner, inflasjon og lignende. For arrangementet kan dette være risiko knyttet til norske priser, dyr valuta i forhold til deltakernes valuta i hjemlandet. Den norske krona kan være en faktor som reduserer påmeldinger.
- *Ledelsesmessige problemer.* Administrative/Organisatoriske utfordringer. Utfordringer knyttet til kommunikasjon og kontakt mellom deltakere og administrasjon i Norge. Tidssoner kan være en utfordring.
- *Politisk risiko.* Direkte fysiske tap av eiendeler (gjennom f.eks. terror handlinger) angrep på personell, tilbaketrekking av lisenser, og uforutsette restriksjoner. Arrangementet må ta stilling til risiko knyttet til terrorhandlinger.

Risikoliste:

Klima/ naturkatastrofer	Sosio-juridiske faktorer	Finansielle faktorer	Ledelsesmessige problemer	Politisk risiko
Dårlig klima	Kulturelle misforståelser	Pris/valuta	Dårlig kommunikasjon	Terror
				Angrep på personell
				Tilbaketrekking av lisens
				Uforutsette restriksjoner

5.3 Risikoanalyse

I vår risikovurdering av Ironman 70.3 Haugesund har vi valgt å foreta en semi-kvalitativ metode. Ved bruk av numerisk karakterskala for konsekvens og sannsynlighet(1-3) har vi utviklet et risikonivå på hver risiko ved hjelp av en formel (AxB).

Event: Ironman 70.3 Haugesund Location: Haugesund Date of this assessment: xx.xx.xxxx											Date of event: xx.xx.xxxx Assessed by: Mr.X	
Risiko-farer	Utsatte Folkegrupper			Risk rating A-Verste utfall			B-Sannsynlig			Rating AxB		
	Stab	Interesse nter	Publikum/Del-tagere	Lite 1	Alvorli g 2	Kritisk 3	Sjelden 1	Mulig 2	Veldig sannsynlig 3			
1 Få deltagere	✗	✗	✗			✗		✗		6		
2 Få sponsorer	✗				✗			✗		4		
3 Få frivillige	✗		✗			✗		✗		6		
4 Ikke tilstrekkelig infrastruktur			✗		✗			✗		4		
5 Ikke få godkjenninger	✗					✗		✗		6		
6 Ikke nå ut for potensielle deltagere (Markedsplan)	✗					✗	✗			3		
7 Pris/Valuta	✗		✗	✗			✗			1		
8 Dårlig vær/klima	✗		✗			✗		✗		3		
9 Dårlig organisering/ Samarbeid	✗	✗	✗			✗		✗		6		
10 Skade/Ulykker			✗	✗					✗	3		
11 Dårlig omdømme	✗	✗				✗		✗		6		

12	Dårlig oppmøte av publikum	×	×	×	×	×	2
13	Kulturelle misforståelser			×	×	×	2
14	Dårlig kommunikasjon administrativt (eks. Informasjonsflyt mellom deltagere og administrasjonen)	×		×	×	×	2
15	Terror	×		×	×	×	6
16	Angrep på personell	×		×		×	2
17	Tilbaketrekking av lisens	×		×	×	×	6
18	Uforutsette restriksjoner	×		×	×	×	6
19	Dødsfall	×			×	×	6

Figur 12: Rangering av identifiserte risikoer

Formelen gir svar: 1, 2, 3, 4, 6 og 9. Der 1-2 er liten risiko, 3-4 middels risiko, og 6-9 høy risiko.

Risikomatrise

Når risikonivået til hver risiko er vurdert, kan vi organisere de i en risikomatrise etter sannsynlighet vertikalt og konsekvens horisontalt. Vi ser at Ironman 70.3 Haugesund har halvparten av de identifiserte risikoene fordelt over gule og grønne felt, som illustrerer lite/alvorlig og sjelden/mulige risikoer. Den andre halvparten er kritiske risikoer som kategoriseres som mulige.

<u>Ironman 70.3 Haugesund</u>	Lite	Alvorlig	Kritisk
Veldig sannsynlig	10		
Mulig	12	2,4	1,3,5,9,11,15,17,18,19
Sjelden	7	13,14,16	6,8

Figur 13: Fordeling av identifiserte risikoer i en risikomatrix

Vurdering av kontroll:

Sikkerheten er godt kontrollert under arrangementet. Ironman 70.3 er et en enormt arrangement, og vil ifølge teorien om risikostyring av en event, være hensiktsmessig å ansette profesjonelle.

- Erfaren HMS-kontroller er sikkerhetssjef,
- beredskap er på plass etter 8 minutter.
- Ambulanse og Røde Kors går i løypene, og
- allerede ved påmelding skal deltakerne registrere medisinsk situasjon.

Teamet bak Ironman 70.3 Haugesund har jevnlig beredskapsmøter og tett samarbeid med Statens Vegvesen, Politiet, resq, Privat Sykehuset, Helse Fonna, Havna Vesenet, Brannvesenet, Haugesund, Karmøy og Sveio Kommune.

Sikkerhetsplanen tar for seg tilfeller fra terror til småhendelser.

Av finansiell kontroll har arrangementet forsikring. Forsikringen dekker inntil 2 mill. euro per enkelt tilfelle når en ulykke skjer.

Kontroll under arrangementet blir holdt av 18 teamledere og sikkerhetssjef. Kommunikasjon er en viktig faktor for å ha kontroll under arrangementet, så det er satt opp videoovervåkning over alle “poster”, som blir kontrollert jevnlig.

5.4 Risikoevaluering

Under risikoevalueringen blir risikokriteriene og risikonivåene som ble funnet i analysen vurdert sammen for å evaluere hvilke risikoer som har tilstrekkelig kontroll og hvilke som trenger mer kontroll. Wen Events AS har en sikkerhetssjef som foretar disse vurderingene til sikkerhetsmessige risikoer.

ISO31010 foreslår å dele risikoene inn i tre grupper:

Øvre gruppe:

Her er risikonivået vurdert som utålelige og risikobehandling er avgjørende. Ifølge risikomatrisen vi utarbeidet i risikoanalysen vil risikoene illustrert i det røde feltet være risikoer som bør kontrolleres grundig. Disse risikofarene er:

- få deltakere
- få frivillige
- ikke få godkjenninger
- dårlig organisering/samarbeid
- dårlig omdømme
- terror
- tilbaketrekking av lisens
- uforutsette restriksjoner
- dødsfall

Ut ifra risikokriteriene er risikoer tilknyttet kvalitet og sikkerhet i gruppen over risikoer som bør bli godt kontrollert. Det er gjort grundig arbeid rundt sikkerhet, og terror og dødsfall bør kontrolleres grundig og jevnlig.

Dårlig organisering/samarbeid og dårlig omdømme påvirker kvaliteten til eventen og bør derfor ha god kontroll.

Få deltakere, få frivillige, ikke få godkjenninger, tilbaketrekking av lisens og uforutsette restriksjoner er risikoer som kan i verste fall gjøre at arrangementet ikke kan bli holdt. Det bør derfor arbeides godt med disse risikoene.

Midtre gruppe:

I denne gruppen vil muligheter balanseres med potensiell konsekvenser. I risikomatrisen vil det gule feltet kategorisere risikoer som verken har høy sannsynlighet eller er kritisk, men som likevel kan påvirke eventen dersom de ikke blir behandlet riktig.

Disse risikofarene er:

- få sponsorer
- ikke ha en tilstrekkelig infrastruktur
- ikke nå ut til potensielle deltakere (markedsplan)
- dårlig vær/klima
- skade/ulykke

Få sponsorer kan føre til at arrangementet står overfor et finansielt tap. Ut ifra risikokriteriene er dette en risiko som arrangementet er villig til å ta i begynnelsen. Det er stor usikkerhet knyttet til gevinst/tap ved å arrangere et sportsevent og ofte må arrangørene regne med tap i starten, før arrangementet blir godt kjent. Beste måten å kontrollere en slik risiko på er å ha kapital i reserve.

Ved å ikke ha en tilstrekkelig infrastruktur og ikke nå ut til potensielle deltakere kan eventen miste deltakere og ved verste fall få dårlig omdømme. Kvalitet er et sterkt risikokriterium for eventet, men dette er ikke risikoer som kan påvirker kvaliteten på det verste. Det bør likevel være jevnlig kontrollert av arrangementet.

Dårlig vær/klima og skader/ulykker er hendelser som ofte er vanskelig å unngå ved et sportsevent. Sikkerhet blir godt kontrollert da dette er et sterkt risikokriterium.

Nedre gruppe:

Her er risikonivået betraktet som ubetydelig, og risikobehandling trengs ikke. I risikomatrisen vil dette ofte være risiko gruppert i det gule feltet, som lite sannsynlig og lite alvorlig.

Disse risikofarene er:

- pris/valuta
- dårlig oppmøte av publikum
- kulturelle misforståelser
- dårlig kommunikasjon administrativt
- angrep på personell

Dersom den norske krona er dyr er det ikke mye arrangementet kan gjøre for å endre dette. Det er heller ikke noe nytt at det ofte er dyrt i Norge i forhold til andre land, og deltakerne er som oftest klar over dette på forhånd.

Dårlig oppmøte av publikum kan gjerne påvirke stemningen for arrangementet, men arbeidet med kvalitet og et godt arrangement vil ofte gjøre at dette ordner seg selv.

Angrep på personell er en alvorlig risiko som trengs å behandles grundig, men med god sikkerhetskontroll vil dette området også bli dekket.

5.5 Påvirkningsfaktorer

5.5.1 Risikoaversitet

Ifølge Wen Events AS var organisasjonen risikosøkende når det gjaldt det økonomiske, beslutningen av å arrangere eventet og i forhold til sikkerheten rundt arrangementet. Det vil ifølge teorien si at en risikosøkende organisasjon har større risikotoleranse og dermed færre risikoer å bekymre seg over. Det røde området på risikomatriksen (figur x) vil derfor være mye mindre enn for risikoaverse organisasjoner.

I vårt tilfelle med en sportsevent vil likevel det være mange risikoer gruppert i røde (kritisk/mulige) feltet. Dette er fordi et slikt arrangement har ofte høyere usikkerhet knyttet til risikoene og vurderinger av sannsynlighet og konsekvens er vanskelig.

5.5.2 Risikokultur

Ifølge Wen Events AS har de jevnlig beredskapsmøter, oversikt over deltakernes medisinske situasjon, og ambulanser som ruller i løypa og sørger for at sikkerhet kommer innen 8 min dersom en ulykke skulle skje. I tillegg har de evalueringsskjema på slutten av eventen som utøverne svarer på. Her får de en oversikt over hva som eventuelt kan gjøres bedre.

Alle frivillige skal ifølge Wen Events AS forholde seg til teamlederne, som igjen skal forholde seg til eierne. Alle de frivillige skal ha lik kunnskap om alt. Dersom en utøver spør en frivillig et spørsmål, skal den kunne få samme svar fra alle. For de frivillige blir det også holdt en slutfest. Dette viser igjen til teorien, der risikokultur bygges gjennom involvering av

ledere og medarbeidere på alle nivå, som bidrar til kompetanseoppbygging, og at de handler ut fra samme risikoforståelse. I tillegg har de videoovervåkning over alle viktige poster under Ironman 70.3 Haugesund, for å ha kontroll over alt, dersom noe skulle skje.

6 Konklusjon

I vår risikovurdering har vi først lagt frem risikokriteriene til Ironman 70.3 Haugesund, som var en del av kontekstfasen før vurderingsprosessen kunne begynne. Disse var nødvendig for å kunne vurdere risikoene i evalueringsdelen.

I risikoidentifiseringsdelen delte vi opp risikogrupper etter to faser: ”Etableringsfasen” og ”Under arrangementet”.

- *Etableringsfasen* hadde tre underkategorier: finansiering, organisering og markedsføring.
- *Under arrangementet* hadde fire underkategorier: økonomisk, prestasjon, fysisk og psykologisk risiko.

Vi identifiserte også internasjonal risiko i underkategoriene: klima/ naturkatastrofer, sosio-juridiske faktorer, finansielle faktorer, ledelsesmessige problemer og politisk risiko.

Vi samlet risikoene i risikolister.

I risikoanalysen foretok vi en semi-kvalitativ metode for å finne risikonivåene til de identifiserte risikoene. Rangeringen av risikonivåene var 1,2,3,6 og 9, der 1-2 er liten risiko, 3-4 middels risiko og 6-9 høy risiko. Vi illustrerte fordelingen av risikoene ut i fra risikonivå i en risikomatrix. Vi så da at 9 av 19 risikoer fra figur 13 var høye risikoer illustrert i rødt felt, 5 av 19 var middels risiko illustrert i gult felt og 5 av 19 var liten risiko illustrert i grønt felt. Ifølge Wen Events AS er de en risikosøkende organisasjon, som viser til at de har stor risikotoleranse. For en risikosøkende organisasjon vil det røde området i matrisen være mindre enn for risikoaverse organisasjoner. I vårt tilfelle er likevel halvparten av de identifiserte risikoene plassert i rødt felt. Dette kan forklares med at en slik internasjonal event har ofte høyere usikkerhet knyttet til risikoene og vurderinger av sannsynlighet og konsekvens er vanskeligere. Vi har også vurdert eksisterende kontroll av Ironman 70.3 Haugesund.

Til slutt evaluerte vi risikokriteriene og risikonivåene for å evaluere hvilke risikoer som hadde tilstrekkelig kontroll og eventuelt hvilke vi mente trengte mer kontroll. Vi delte risikoene i tre grupper: øvre, midtre og nedre gruppe.

I den øvre gruppen vurderte vi de høye risikoene (fra rødt felt i risikomatriksen) med risikokriteriene. Her syntes vi at eksisterende kontroll av sikkerhet var tilstrekkelig, men at de jevnlig burde kontrolleres. Risikoer som påvirker kvaliteten til eventen bør også ha god kontroll.

I den midtre gruppen vurderte vi de middels risikoene (fra gult felt i risikomatriksen) med risikokriteriene. Vurdert ut i fra risikokriteriene var få sponsorer en risiko de måtte tåle i begynnelsen. Vår vurdering ble da å kontrollere en slik risiko på best mulig måte, gjerne med å ha kapital i reserve. Risikoer som vær og klima er hendelser som er vanskelig å kontrollere, vi vurderte derfor disse risikoene som en utfordring, men som i helhet inngår i kvalitetskontroll.

I den nedre gruppen vurderte vi de lave risikoene (fra grønt felt i risikomatriksen) med risikokriteriene. Dette er risikoer som vanligvis ikke trenger spesiell behandling. Vi vurderte eksisterende kontroll som god og dermed dekkende for risikoene i den nedre gruppen.

Referanser

Direktoratet for sivilt beredskap (DSB) (2003). Risikopersepsjon - en innføring i fagfeltet. Hentet fra <http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2003/Tema/risikopersepsjon%20-%20en%20innføring%20i%20fagfeltet.pdf>.

Hood, J. (2004). Risk Management

Haugesund Toppidrettsgymnas. Bilde hentet fra <http://haugesund-toppidrettsgymnas.no/htg-triathlon/>

International Organization for Standardization.(2009). *Risk management – risk assessment techniques*. (IEC/ISO 31010). Geneve: IEC/ISO.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.

Kunnskapssenteret – metoder og verktøy for kvalitetsforbedring. Risikoanalyse og matrise. Figur hentet fra (http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Forankre_og_organisere_fo_rbedringsarbeidet/ROS-analyse/1301)

Magma (2002). Definerer organisasjonen risikoappetitt. Hentet fra <http://www.magma.no/enterprise-risk-management>.

Magma. Optimering av bedriftsrisikoportefølje gir bedre økonomi styring. Figur hentet fra (<http://www.magma.no/optimering-av-bedriftsrisikoportefoljen-gir-bedre-okonomisk-styring>)

Norges Triathlonforbund. Hva er triatlon? Hentet fra <http://triathlon.no/hva-er-triatlon/>

Project Management Guru. Bilde hentet fra

<http://www.projectmanagementguru.com/risk.html>

Shone, A., Parry, B. (2010) Successful Event Management. Hampshire: Cengage Learning EMEA

Standard Norge.(2010). *Risikostyring: prinsipper og retningslinjer.*(NS-ISO 31000:2009). Lysaker: Standard Norge.

Store norske leksikon. Multinasjonale selskap. Hentet fra http://snl.no/flernasjonalt_foretak.

The Institute of Risk Management. Risk Management. Hentet fra <http://www.theirm.org>

The Institute of Risk Management (IRM). Risk culture. Hentet fra http://www.theirm.org/media/885907/Risk_Culture_A5_WEB15_Oct_2012.pdf.

”Tips til Ironman Haugesund”. Bilde hentet fra <http://triallan.com/2012/06/29/tips-til-ironman-haugesund/>

Wiggen, T.M. (2008). DNV Energy, foredrag om risikostyring. Definere organisasjonens risikokultur. Hentet fra <http://dok.ebl-kompetanse.no/Foredrag/2008/Risikostyring/Magler-Wiggen.pdf>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvilken konkurrenter har Wen Events?

Risikokriterier?

Hvordan ser Wen Events på seg selv i forhold til risiko; risikosøkende, risikonøytral eller risikoavers?

Risikokultur?

Risikoidentifisering

Hvilke metoder? Hvorfor disse metodene?

Hvem identifiserte?

Hvilke risikoer er størst/minst?

Har dere et risikoregister som vi kan få tilsyn til?

Hvor ofte blir risikoene oppdatert?

Er den foreløpige risikoidentifiseringen tilstrekkelig? Ville Wen Events evt. gjort noe annerledes?

Risikoanalyse

Kvalitativt eller kvantitativt?

Hvilke metoder for risikoanalyse bruker Wen Events AS?

Hvem utfører/tar del i risikoanalysen?

Analysen utført tilstrekkelig? Ville gjort noe annerledes?

Risikoevaluering

Hvordan blir risikoevalueringen utført?

Hvor ofte blir de evaluert?

Hvem evaluerer?

Slutt spørsmål

Noe mer om risikovurdering dere vil tilføye?