



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Emilia Abrahamsson

Ebba Persson

Riskhantering i evenemangsprojekt

Wooops!

Risk management in event projects

Whooops!

Projektledning
Magisteruppsats

Termin: Vårterminen 2014

Handledare: Per Strömgren

Sammanfattning

Denna studie syftade till att finna svar hur verksamheter som genomför evenemangsprojekt arbetar med riskhantering och vilka sekundära effekter riskhanteringen kan leda till. Studien syftade även till att finna svar ifall evenemangsansvariga anser att riskhantering är lönsamt. Anledningen till att vi valt att studera detta ämne är för att evenemangsindustrin är en av de störst växande marknaderna. Evenemang av olika karaktär attraherar stora folkmängder och riskerna blir mer påtagliga desto fler människor som samlas på en och samma plats. Teori och tidigare forskning visar att alla evenemangsprojekt inte genomför en tillräcklig riskhantering, trots att riskerna är många och dess konsekvenser kan vara förödande.

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med personer som arbetar med evenemangsprojekt för att få en uppfattning om hur de arbetar och ser på riskhantering. Vi har kommit fram till att de studerade evenemangsverksamheterna arbetar med riskhantering under alla evenemangsprojekt men att riskhanteringsmetoderna skiljer sig åt. I studien framkom att alla de studerade evenemangsverksamheter fokuserar på säkerhetsrisker under evenemangsprojektets genomförande, snarare än risker som påverkar projektets planeringsfas. De sekundära effekterna av riskhantering är många och en återkommande effekt är medvetenhet hos projektmedarbetare. Alla informanter är övertygade om att riskhantering lönar sig.

Nyckelord: riskhantering, evenemangsledning, projekt, risk, effekt, lönsamhet.

Abstract

This study was aimed to find answers how the event industry is working with risk management and which secondary effects risk management generates. The study was also aimed to find answers whether the event managers think risk management is profitable. The reason we decided to study this subject is because the event industry is one of the largest growing markets. Event of different category attracts a lot of people and the risks increases when masses gather at the same spot. Theory and previous research shows that not every event project implements an appropriate risk management, even though risks are many and its consequences can be devastating.

We have done qualitative interviews with persons working with event projects to get a perception of how they work and their opinion of risk management. We have concluded that the studied event firms are working with risk management in every event projects but generally event managers use different risk management techniques. The study revealed that all the studied event firms focus on security during event projects implementation, rather than risk affecting the projects planning phase. Secondary effects of risk management are many and a recurrent effect is the awareness among project staff. All the informants are convinced that risk management always is profitable.

Keywords: risk management, event management, project, risk, effect, profitable.

Förord

Denna magisteruppsats är samskriven av Emilia Abrahamsson och Ebba Persson. Uppsatsarbetet ingår som en del i vår magisterexamen i projektledning vid Karlstads universitet. Vi vill rikta ett stort tack till Lennart Åhs, Ellinor Johansson och Malin Lundberg som ställt upp i intervjuer och bidragit till insyn i evenemangsverksamhetens arbete med riskhantering. Per Strömgren som är universitetsadjunkt har med sina träffsäkra reflektioner och glada upptåg väglett och uppmuntrat oss – tusen, tusen tack!

Domesticus Cattus har tillfört långa stycken i rapporten, 8:or och punkter var populära tecken.

Vi hoppas att studien kommer att bidra till eftertanke och ökad kunskap inom området. Med detta sagt önskar vi Dig en riskfylld lässtund.

Bästa hälsningar,

Emilia Abrahamsson och Ebba Persson. Karlstad, april 2014.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Introduktion	1
1.2	Bakgrund	2
1.3	Problemdiskussion	4
1.4	Syfte och förväntat resultat	5
1.5	Forskningsfråga	6
1.6	Begreppsförklaring	6
1.7	Avgränsningar	6
2	Teori	7
2.1	Evenemangsprojekt	7
2.2	Risker och riskhantering	10
2.3	Lönsamhet av riskhantering	20
2.4	Sekundära effekter av riskhantering	21
2.5	Teoridiskussion	23
3	Studiens genomförande	24
3.1	Kvalitativ och kvantitativ metod	24
3.2	Intervjuformer	25
3.3	Urval	26
3.4	Tillvägagångssätt	27
3.5	Utförande av analys	30
3.6	Metodproblem	31
3.7	Validitet och reliabilitet	31
3.8	Källkritik	32
4	Empiri	34
4.1	Great Event of Karlstad	34
4.2	IF Göta Karlstad	40

4.3 Nöjesfabriken	47
5 Analys	53
5.1 Riskhanterings flöde	53
5.2 Lönsamhet av riskhantering	58
5.3 Sekundära effekter av riskhantering	59
6 Diskussion	63
7 Slutsatser	64
8 Förslag till fortsatta studier	65
Figurer	69
Bilaga: intervjuguide	70

1 Inledning

I det inledande kapitlet introduceras läsaren för ämnet, dess bakgrund och hur evenemangsmarknaden ser ut i Sverige. Därefter följer problemdiskussion, studiens syfte, avgränsningar och slutligen forskningsfrågan som ämnas besvaras.

1.1 Introduktion

Under ett evenemang samlas tusentals människor. Risknivån höjs och risker av olika karaktär kan uppstå (Goldblatt, 2005:328). Riskerna kan vara: säkerhetsrisker, politiska, finansiella, väderomslag, sjukdomar, dålig publicitet och tekniska risker. I och med att en risk inträffar sätts säkerheten på prov och kostnader för att minska skadeverkan uppkommer automatiskt (Goldblatt, 2005:328). Många risker kan förhindras eller få minskad konsekvens med hjälp av att riskhantering tillämpas.

I Sverige och runt om i världen har evenemangsmarknaden växt sig stark under de senaste decennierna (Getz, 1997:1). Enligt Getz (2005:1) har också yrket evenemangsledare blivit en allt vanligare yrkesroll. Allt fler städer arbetar med att profilera sig som evenemangstad där det arrangeras mässor, festivaler, konserter, idrottsevenemang och konferenser. Alla evenemangstyperna kan benämnas med begreppet event, evenemang eller arrangemang. I denna studie kommer främst begreppet *evenemang* att användas. Evenemang drivs vanligtvis i projektform och benämns därmed som *evenemangsprojekt*. Ett evenemangsprojekt karakteriseras också av dess korta varighet och att det endast genomförs under ett tillfälle. Därmed går det inte att korrigera resultatet i efterhand och i med detta måste resultatet redan från början bli rätt (Jansson & Ljung, 2009:128). För att uppnå ett lyckat resultat utan att evenemangsprojekt äventyras av externa och interna risker anser vi att riskhantering är nödvändigt för att risker inte ska ge konsekvenser för evenemangsprojektet och dess resultat. Wenell (2001:107) menar att ett allt större intresse för riskhantering har väckts. Det är inte så konstigt eftersom evenemangsindustrin är en växande marknad och risker av olika karaktär kan uppstå.

1.2 Bakgrund

Riskhantering är en viktig del av projektledares och projektmedarbetares arbete. Genom riskhantering kan de på olika sätt förutspå och hantera risker. Det handlar om att identifiera, kvantifiera och reagera på de risker som finns (Wenell, 2001:107). Risker tillkommer och försvinner och projektledare måste därför säkerställa att riskbildningen är tydligt förankrad under hela projektet. Det gäller att kontinuerligt identifiera risker som projektet kan komma att utsättas för (Blomé, 2004:77 ff.). Forskning visar också att riskhantering i många fall kan leda till framgångar i projekt. Zwikael och Ahn (2011:28 ff.) har undersökt ifall riskhantering under projekts planeringsfas kan bidra till om projekt lyckas eller ej. Genom intervjuer med projektledare från olika länder och organisationer fick de fram resultatet att riskernas nivå (låg, medium eller hög sannolikhet att risken inträffar) har betydelse för om riskhantering hjälper projektet att lyckas. Om nivån av en risk är medium till hög är det till fördel att hantera riskerna eftersom det då kan bidra till framgång av projektet. Om istället riskerna är av låg nivå, är det enligt studiens resultat onödigt med riskhantering eftersom sannolikheten att risken uppstår är liten (Zwikael & Ahn, 2011:28 ff.).

Trots medvetenhet om risker och den påstådda viktigheten av att kontrollera risker har forskningsresultat visat att det finns projekt som inte genomför en tillräcklig riskhantering. En icke tillräcklig riskhantering kan vara om risker endast kontrolleras vid ett enstaka tillfälle eller att projektmedarbetarna inte hanterat risker överhuvudtaget (Elkjær & Felding, 1999:16 ff.). Att projektmedarbetare struntar i riskhantering kan bero på att projektets planeringsfas är för kort. Att inte avsätta tillräckligt med tid till planering kan enligt Isaksson och Eklind (2010:50 ff.) vara förödande för evenemangsprojekts resultat. Utifrån deras studie har de även funnit att evenemangsprojektmedarbetare har en tendens att *bara köra på*. Detta medför att planeringen där större delen av riskhantering sker inte får den tid som behövs. De menar att om evenemangsprojektmedarbetarna lade mer tid på planeringen skulle de också kunna upptäcka och hantera risker bättre (Isaksson & Eklindh, 2010:59 ff.)

Det finns många risker i evenemangsprojekt. Frågan är om evenemangsprojektmedarbetare arbetar med riskhantering. Hur går arbetet till? Anser de att arbetet är till nytta? Tidigare forskning inom området *evenemangsprojekt och riskhantering* är begränsat men viss forskning har gjorts på riskhantering vid stora internationella

sportevenemang. I en av dessa studier presenterar författarna vilka risker intressenter och projektmedarbetare fann gemensamma: säkerhetsaspekten i stora folkmassor, biljettintäkter, miljöpåverkan, sjukdom bland personal, mediebevakning och hot. Studien innefattar även vilka problem intressenter och medarbetare i evenemangsprojekt upplevde med riskhanteringen under evenemangen. Valet av forskningsområde motiverade forskarna med att det inom sportevenemang finns många risker på grund av den ökade internationella mediebevakningen, försäkringskostnader och möjlighet till oförutsedda händelser, till exempel att en terroristattack inträffar (Leopkey & Parent, 2009:187). Forskarna sammanfattar studien med att peka på att det är viktigt med riskhantering vid stora sportevenemang. Även majoriteten av de intervjuade uppfattade riskhantering som en avgörande aspekt till ett evenemangs framgång (Leopkey & Parent, 2009:205).

Andersen och Hanstad (2013) har studerat hur den norska projektorganisationen Olympiatoppen använde kunskap och erfarenhet från OS 2006 för att förebygga och undvika att samma risker som inträffade 2006 skulle inträffa under OS 2010. Olympiatoppen utvärderade OS 2006 och dess risker in i minsta detalj. Risker som hade inträffat var: brist på samarbetsförmåga, brist på laganda, mediebevakning, sjukdomar och festande OS-deltagare. Som riskhanteringsmetod använde projektgruppen sig utav identifiering av kunskapsluckor, hur kunskapsöverföring gick till och hur kunskap användes för att OS 2010 skulle bli mer framgångsrikt (Andersen & Hanstad, 2013:243). Visst blev det mer framgångsrikt, färre risker inträffade än under OS 2006 och detta resulterade i sju guldmedaljer fler! Ett brett perspektiv och detaljgranskning som i många andra sammanhang hade känts irrelevant, krävdes för ett lyckat deltagande i OS-evenemanget (Andersen & Hanstad, 2013:237 ff.). Det myntade begreppet "djävulen sitter i detaljerna" känns passande i evenemangsprojekt.

Evenemangsindustrin i Sverige och i Karlstad

Trots att risker i evenemangsprojekt är många, så är Sverige ett bra land på att arrangera evenemang och möten. "Sweden - here It Works!". Så säger klienter till Björn Masuhr som är en av Sveriges branschexperter inom mötesindustrin.

Det kommer rätt antal bussar, i så god tid att vi kan gå ombord i lugn och ro. Chaufförerna börjar inte med att ha rökpaus utan vi åker i tid och dessutom vet chaufförerna vart vi ska åka (Masuhr, 2014).

Enligt Masuhr (refererad i Feldreich, 2011) är Stockholm en av världens tio främsta kongresstäder och även Göteborg har en topplacering. Det finns stora vinster på att arrangera kongresser. Masuhr säger i intervjun med Feldreich (2011) att en kongressbesökare spenderar 3900 till 5200 kronor under ett kongressdygn och att mellanstora städer har allt att vinna på att arrangera kongresser.

Karlstad har ett kongresshus i världsklass (Masuhr, refererad i Feldreich, 2011) och för två år sedan omsatte kongress- och kulturbesökare på Karlstad CCC 33 miljoner kronor (Magnuson, 2013). Karlstad har ambitionen att bli Sveriges fjärde största evenemangsstad (Ohlsson, 2013:4). I och med att Karlstad har kongresshuset CCC, Löfbergs Arena, Wermlands Operan, Färjestadstravet och Nöjesfabriken finns förutsättningarna att staden ska uppnå sin evenemangsambition. Great Event of Karlstad arrangerar flera konserter, musikaler och shower på Löfbergs Arena och CCC. I Karlstad arrangeras även evenemangen Rally Sweden, musikfestivalen Putte i Parken och flera motionslopp som anordnas av IF Göta Karlstad. Med tanke på hur många evenemang som arrangeras i Karlstad ökar antalet risker som kan komma att påverka evenemangsprojekten och dess resultat. Resultatet av ett evenemangsprojekt betraktas här som genomförandet av evenemanget.

1.3 Problemdiskussion

Evenemangsindustrin har under senare tid växt sig stark på marknaden och det blir allt vanligare att städer profilerar sig som evenemangsstad. Genom att en stad satsar på olika evenemang kan staden bli mer attraktiv och under själva evenemangstiden ökar omsättningen i detaljhandel. Centralt belägna hotell blir ofta fullbelagda och hotell som ligger utanför evenemangsstäderna får högre beläggning. Det omsätts mycket pengar under ett evenemang - men "[e]venemang som sådana är riskabla projekt, där väldigt mycket kan inträffa och det finns inte utrymme för någon 'generalrepetition' när evenemanget väl genomförs" (Möller, 2013). Jansson och Ljung (2009:128) menar att ett evenemangsprojekt endast får en chans. Det gäller att allt blir tillräckligt bra direkt, då leveranstiden för evenemanget är låst.

Trots alla risker i evenemangsprojekt och tidsaspekten som råder är riskhantering i evenemangsprojekt ett relativt utforskat område. Tidigare forskning har gjorts på riskhantering i stora sportevenemang som VM och OS, vilka benämns som mega-

evenemang. Denna forskning pekar på att det finns en kunskapslucka i mindre evenemangsverksamheters riskhantering (Leopkey & Parent, 2009:206). De studier som gjorts på svenska nationella evenemangsverksamheter har däremot fokuserat på andra inriktningar som erfarenhetsöverföring, planeringsfasen och ledarskap.

Sundvall och Lerfors (2006:65) föreslår *riskhantering i mindre evenemangsprojekt* som vidare forskningsområde. Vi finner detta ämne intressant och ser att studien kan fylla en kunskapslucka. Denna studie kommer uppmärksamma frågor som: hur gör evenemangsverksamheter i Karlstad? Hur hanterar evenemangsverksamheter risker i evenemangsprojekt och tycker evenemangsansvariga att det är värt att lägga tids- och budgetresurser på riskhantering? Eller är det tidsödande i förhållande till vad de får ut av det? Ser de några sekundära effekter av riskhantering och är det i sådana fall negativa eller positiva effekter?

1.4 Syfte och förväntat resultat

Studien syftar till att urskilja hur de utvalda evenemangsverksamheterna hanterar risker i evenemangsprojekt, om evenemangsansvariga anser att det lönar sig att tillämpa riskhantering och vilka sekundära effekter riskhantering ger.

Vår tes är att evenemangsverksamheter använder olika metoder för att hantera risker i evenemangsprojekt. Vissa av metoderna är en del av rutinen medan andra metoder är informella och kanske inte ens ses som en del av riskhanteringen. Vi tror oss finna varierande svar beroende på vem vi intervjuar gällande vilka sekundära effekter som riskarbete genererar, till exempel: samsyn, visionsstärkande och ansvarskänsla. Storleken av evenemangsprojekten kan vara av betydelse om riskhantering anses *löna sig* eller ej.

1.5 Forskningsfråga

Hur arbetar evenemangsprojekt och -verksamheter med riskhantering?

- Finner evenemangsansvariga att riskhantering *lönar* sig och i så fall hur *lönar* det sig?
- Vilka *sekundära effekter* får evenemangsprojekt ut av att arbeta med riskhantering?

1.6 Begreppsförklaring

Effekter = "resultat av viss (påtaglig) påverkan" (NE, a). Denna studie ämnar undersöka sekundära effekter, till skillnad från de effekter som vanligtvis förknippas med en riskhantering så som: riskeliminering, riskminimering, ökade kostnader och ökad tidsåtgång.

Risk = "möjlighet att något oönskat skall inträffa" (NE, b).

1.7 Avgränsningar

Vår huvudsakliga avgränsning är att undersöka riskhantering i verksamheter som genomför evenemangsprojekt. Vi gör ett val att inte ta med de andra projektarketyperna (marknads-, produktions-, interna förändrings- och kundprojekt) i studiens undersökning. En avgränsning vi har gjort är att endast studera evenemangsverksamheter i Karlstad. Karlstad är en evenemangstät stad och vi tycker att Karlstad är representativ som evenemangsstad i Sverige. Vi har också valt att intervjua evenemangsansvariga som projektleder evenemangen. Vi utesluter därmed andra projektmedarbetare, verksamhetsmedarbetare och intressenter.

2 Teori

I följande kapitel presenteras teori och resultat av tidigare studier som knyter an till forskningsfrågan. Här redogörs för evenemangsprojekt och dess kännetecknande drag. Sedan riktas fokus mot risker och riskhantering. Sekundära effekter av riskhantering kommer att presenteras samt forskningsresultat som visar på olika perspektiv om riskhantering lönar sig eller ej.

Definition av projekt

Ett projekt definieras vanligtvis som ett tidsbegränsat uppdrag eller en uppgift som en grupp människor ska genomföra. När ett projekt ska genomföras är det tre faktorer som anses spela stor roll. Dessa är: hur det tänkta resultatet ska nås, hur lång tid det ska ta och de ekonomiska resurserna. Dessa tre faktorer benämns ofta som projekttriaden och sägs utgöra definitionen av ett projekt (Berggren, 2001:16 ff.).

Det finns flera sätt att kategorisera projekt. Jansson och Ljung (2004:46 ff.) har delat upp projektarketyperna som: produktutvecklingsprojekt, interna förändringsprojekt, marknadsprojekt och kundorderprojekt. Under senare år har en ytterligare kategori lagts till, nämligen evenemangsprojekt vilket denna studie fokuserar på.

2.1 Evenemangsprojekt

Det som främst kännetecknar ett planerat evenemangsprojekt är att det är temporärt och har en bestämd tidsperiod. Ett evenemangsprojekts planeringsfas resulterar i genomförandet av evenemanget. Ett evenemangs miljö, program, besökare och ledning är andra faktorer som påverkar karaktären av ett evenemang. Just det faktum att ett evenemang är tidsknutet och inte kan upplevas vid ett senare tillfälle gör att evenemang är attraktiva (Getz, 2005:15 ff.). Bjärnered och Nygren (2009:46) definierar evenemangsprojekt som "[e]tt projekt där genomförandefasen är av evenemangskaraktär".

Kraven på ledningen av evenemangsprojekt har under de två senaste decennierna ökat. Idag krävs omfattande utvärdering och evenemangsmarknadsföringen har gått från att vara lokal till global. Till skillnad från förr är evenemangsverksamheter idag professionella och utbildning är väsentlig för att leda ett större evenemangsprojekt (Goldblatt, 2005:5). Skillnaden mellan amatörer och professionella evenemangsarrangörer är att de professionella arbetar systematiskt med riskhanterings olika steg och att de grundligt analyserar konsekvenser och sannolikhet (Tarlow, 2002:30). Arrangören av ett evenemangsprojekt arbetar ofta med planering, research, förhandling och samarbetar med arenaansvarig och evenemangsproducenter. I arbetet ingår ofta framtagandet av evenemangsprogram och beställning av trycksaker, distribution, bokningar, projektrapporter och projektspecifikationer. Även trend- och teknikspaning anses vara av allt större vikt. Speciellt inom mötesindustrin då tekniken tillåter ett virtuellt deltagande vilket leder till mindre belastning på miljö och företagsekonomi (Getz, 2005:41).

Det finns flera sätt att klassificera evenemang:

Musik- och underhållningsevenemang: Det finns flera sätt att klassificera musik- och underhållningsevenemangen, ofta är det inslag av musik-, dans- eller dramaframträdanden. För att skapa en unik stämning under ett musik- och underhållningsevenemang skapas ofta en festivalliknande känsla. Det är vanligt att konserter bokas in med en regelbundenhet, till exempel en årlig julkonsert (Getz, 2005:23).

Sportevenemang: Om sportevenemanget hålls inomhus eller utomhus har en stor påverkansgrad på risker. Andra faktorer som påverkar evenemanget är om evenemanget är:

- publikt eller privat
- hålls på marknivå eller i vattnet
- engångskaraktär eller återkommande

Invigningssceremonier, avslutningssceremonier och festivalliknande inslag är vanliga under stora sportevenemang för att öka attraktionen (Getz, 2005:28 ff.). Sportevenemang har likheter med andra evenemang och dessa kan ses i ”serviceutbud, dramaturgi, mediebevakning och likheter i organisering och ledning” (Getz, 2005:28 ff., vår översättning).

Mässeevenemang: Idag ser mässeevenemangskonceptet annorlunda ut än tidigare. Numera har de flesta mässor specifika teman och har ofta inslag av underhållning, försäljning, tävlingar, PR, mat och dryck. Det har också blivit allt vanligare att visa fram produkter snarare än att sälja dem. Denna typ av evenemang benämns både som mäsas, utställning och Expo. En Expomäsas är en internationell stor mäsas, ofta med ett lärorienterat utbildande syfte för produktmarknaden. Organisationen Bureau International des Expositions ställer höga krav på arrangörer av Expomässor. Krav på bland annat väl genomförd planering och riskhantering (Getz, 2005:235 ff.).

Mötesevenemang: Mötesevenemang har växt sig starkare under de senaste decennierna. Spiller (2002, refererad i Getz, 2005:26) menar att tillväxten har skett i takt med 1900-talets industrialisering. Enligt The International Congress and Convention (2012:13) hölls 233 mötesevenemang i Sverige år 2012, därmed placerade sig Sverige på femtonde plats i antal hållna mötesevenemang. Samma år hölls över 11 150 återkommande mötesevenemang vilket är den högsta siffran hittills i deras undersökningar. Idag finns föreningar och etablerade verksamheter som arbetar specifikt med att planera och genomföra mötesevenemang. Det är numera en självklarhet att hotell, turistdestinationer och städer har en konferensanläggning. Vanligtvis hyr dessa konferensanläggningar ut sina lokaler till externa evenemangsfirmer som står för själva evenemangsproduktionen (Getz, 2005:26 ff.).

Succéfaktorer i evenemangsprojekt

Tidigare ansågs faktorerna tid, kostnad och resultat som bidragande för ett projekts succé. Succéfaktorer blev senare ett populärt forskningsområde inom projektledning. Cserháti och Szabó (2014:7) har funnit att nöjda samarbetspartners, sponsorer, investerare och intressenter samt att evenemanget uppnår de primära och specificerade målen är bidragande faktorer till evenemangssuccé. Flera författare anser att en tydlig målbild och vision är en succéfaktor till att ett evenemang blir en succé (Getz, 2005:83 ff., Mintzberg, 1994:107 ff., Ritchie & Crouch, 2003:23, Goldblatt, 2005:165, Rofner, 2009:44). Rofner (2009:22) menar att *evenemangskoncept* och *genomförbarhet* är viktiga frågor i skapandet av ett evenemang. Det går att ställa sig frågor som: hur ska evenemanget se ut och har vi gjort liknande evenemang tidigare där vi kan dra erfarenheter ifrån. Dessutom pekar Getz (2005:64) på att frågor som att bedöma kostnad och lönsamhet, marknadsläge, sponsorer, hotell, väder och infrastruktur är viktiga för

genomförbarheten. Alla evenemangsprojekt bör genomgå en noggrann *planeringsfas* men mindre evenemang behöver inte ha en lika omfattande planeringsfas som större evenemang (Watt, 2000:8). Planeringsfasen är viktig eftersom att det annars är lätt att förbise detaljer, overse risker och inte uppfylla krav (Isaksson & Eklindh, 2010:59). Watt (2000:8) beskriver att den gyllene regeln är att alla evenemang måste planeras; om målet är att det ska genomföras, kan det endast genomföras som ett direkt resultat av noggrann planering. Även Rofner (2009:22) menar att planeringsfasen är viktig och bör ha ett långsiktigt perspektiv inom evenemangsprojekt.

Jansson och Ljung (2004) beskriver att beslut gällande om till hur fattas under ett projekts planeringsfase. I evenemangsprojekt skiljer sig faserna något åt. I evenemangsprojekt fattas beslut redan i förstudien. Enligt Isaksson och Eklindh (2010:49 ff.) går evenemangsprojekts förstudie och planeringsfas ihop. Under förstudien påbörjas samarbeten med olika parter och preliminärbokningar görs för att säkerställa genomförbarheten. I planeringsfasen bekräftas preliminärbokningar och ett mer detaljerat planeringsarbete tar vid. Under genomförandefasen äger evenemanget rum.



Figur 1 Projektfaserna. (Inspirerad av Jansson & Ljung, 2004:21).

Flera av de succéfaktorer forskarna har funnit har en direkt inverkan på riskhanteringen. *Genomförbarhetsanalysens* granskning och kontroll av påverkande faktorer kan jämföras med riskhantering. Isakssons och Eklinds (2010:59) studie pekar på att *planeringsfasen* har en direkt inverkan på riskhantering och att en välförankrad riskbild (Blomé, 2004:77 ff.) har en tydlig koppling till *vision* och *målbild*.

2.2 Risker och riskhantering

Risker i evenemangsprojekt

I takt med att evenemangsindustrin växer har medvetenheten om den ökade risknivån höjts. Projektmedarbetare och evenemangsansvariga har blivit bättre på att hantera och minska effekter av risker i förhållande till bara för några decennier sedan då många evenemang arrangerades på ett amatörmässigt sätt (Goldblatt, 2005:316).

Inom forskning av stora sportevent uppmuntrar forskarna att se på risker ur flera olika perspektiv: från ett ekonomiskt- och politiskt perspektiv (Leopkey & Parent, 2009:187 ff.). Den ekonomiska effekten av en inträffad risk innebär oftast intäktsbortfall och ökade försäkringskostnader. Goldblatt (2005:328) tror att den största ekonomiska förlusten är en konsekvens av dålig publicitet vilket genererar färre besökare och minskad biljettförsäljning. Inställda evenemang beror oftast på organisationskonkurs eller dåligt ledarskap (Getz, 2005:59). Forskning har visat att den vanligaste orsaken till ett evenemangsmislyckande är dålig marknadsföring och dålig planering. Även ouppmärksamhet och dålig servicenivå är orsaker till misslyckande i evenemangsprojekt (Getz, 2002, refererad i Getz, 2005:59). Den vanligaste förekommande risken under utomhussportevenemang är *dåligt väder*. Att förlita sig på fint väder anser Getz (2005:59) vara ett tecken på ett misslyckande av ledningen. Cserháti och Szabo (2013:9) visar på att större evenemang kräver en ledning och medarbetare vilka kan hantera oväntade händelser för att evenemanget ska anses som lyckat.

Säkerhetsaspekten för besökare och anställda måste vara prioritet ett för evenemangsansvariga! I de fall där det går att förebygga med maximal arenasäkerhet är det viktigt att säkerställa besökssäkerheten – framför beskyddandet av egendom och inventarier. ”Målet med festivalens riskhanteringsavdelning är att skapa en säker miljö där besökare kan uppleva festivalen i en lugn och säker miljö” (verksamhetsidé refererad i Tarlow, 2002:41, vår översättning).

Riskhantering i evenemangsprojekt

Tarlow (2002:41) menar att riskhantering i evenemangsprojekt bör innehålla en välarbetad planering för att öka evenemangets säkerhet. I riskhanteringsarbetet bör evenemangsledningen göra en risk- och skadekontroll av evenemangsplatsen, sannolikhetsanalys att risker inträffar, analys av påverkansgrad och slutligen jämföra sannolikheten med påverkansgraden och se till riskernas konsekvenser (Tarlow, 2002:42). ”Ett vanligt sätt för evenemangsansvarig att fastställa risker, är att göra en undersökning av evenemangets plats eller arena” (Tarlow, 2002:38, vår översättning). Genom att göra en undersökning på plats är det lättare att se vem eller vilka personer som är i riskzonen (Tarlow, 2002:38). Med en *riskmatrisform* kan projektmedarbetare se sannolikheten för att en risk kan inträffa och hur starkt konsekvensen påverkar evene-

manget (denna presenteras mer utförligt i figur III). I likhet med den modellen poängterar Tarlow (2002:38) att risker kan delas in i fyra grupper:

- ”Sannolikheten att risken inträffar är mycket sannolik och dess konsekvenser är minimala
- Sannolikheten för att risken inträffar är minimal och dess konsekvenser är minimala
- Sannolikheten för att risken inträffar är mycket sannolik och dess konsekvenser är stora
- Sannolikheten för att risken inträffar är minimal och dess konsekvenser är stora” (Tarlow, 2002:38, vår översättning).

Tarlow (2002:42) menar att evenemangsledningen bör utbilda sina anställda och volontärer inom riskhantering för att göra dem uppmärksamma på risker och öka deras riskmedvetenhet.

Riskerna i evenemangsprojekt är många. Att tillämpa riskhantering i evenemangsprojekt anses därför vara en viktig aspekt. Riskhantering i evenemangsprojekt har satts på kartan under de senaste decennierna som en direkt följd av bland annat terroristattacken den 11 september 2001 och diskoteksbranden i Göteborg 1998.

Riskkällor och risker i projekt

Begreppet risk förekommer i många sammanhang och definieras på skilda sätt. En allmän definition av begreppet är ”möjlighet att något oönskat skall inträffa” (NE, c). Även i projektsammanhang är risker omtalade och sägs finnas i alla projekt (Project Management Institute [PMI], 2004:240). I projekt anses risker till stor del vara något som kan hota projektets framgång (Barber, 2005:584). Det finns även teorier som kopplar risker med en osäker händelse som både kan vara något negativt eller positivt. ”En projektrisk är en osäker händelse eller ett tillstånd som, om det inträffar, har en positiv eller negativ effekt på minst ett av ett projekts mål, så som tid, kostnad, omfattning och kvalitet” (PMI, 2004:238, vår översättning). I denna studie kommer begreppet risk i projekt att beaktas som något som kan påverka projektet negativt.

Riskerna i projekt är många och det finns flera faktorer som bidrar till den höga risknivån. Dessa faktorer kan både vara externa och interna. Externa faktorer kan vara

intressenter med olika åsikter och krav eller politiska och finansiella regler som är svåra för ett projekt att anpassa sig till. Interna faktorer kan vara dåliga projektmetoder och att projekt saknar repetition då de oftast genomförs en gång (Jaafari, 2001:89 ff.). Denna orsak till risker styrks även av The Association for Project Managers [APM] (2000:3) vilka anser att inga projekt är exakt lika och att det bidrar till att riskerna för projekt är unika och något oförutsägbara. För att undvika att risker inträffar poängterar Jaafari (2001:89 ff.) att de identifierande riskerna ska vara uppmärksammade under hela projektcykeln. Tchankova (2002:293 ff.) och Jaafari (2001:91) är två av flera forskare som har presenterat risker och riskkällor, några av dem är:

Risker i miljö och omgivning: I ett projekts omgivning finns många risker. Det kan vara väderomslag eller en lokal som inte håller måttet.

Force majeure: Risker som klassas som force majeure är svåra att åtgärda men bra att ha i åtanke, ett exempel är översvämning.

Resurs- och kompetensrisker: Kompetensbrist och att projektet inte har de ekonomiska ramar som krävs är vanliga riskkällor.

Politiska risker: När det sker politiska förändringar kan det innebära risker för ett projekt. Exempel kan vara att lagar och regler förändras och då måste projektledare förhålla sig till dessa förändringar.

Tekniska risker: Problem med teknik kan orsaka svårigheter i projektarbetet och personskador vilket direkt kan inverka på projektets personaltillgång.

Finansiella risker: De ekonomiska förutsättningarna är svåra att styra eftersom den ekonomiska marknaden är oförutsägbar. Det är svårt att avgöra hur marknaden kommer att se ut och den kan därför påverka ett projekts ekonomi. Det finns risk för att ett projekt inte håller sin budget och inte resulterar i den ekonomi som förväntas och investeringar går förlorade.

Riskhantering

När en projektgrupp bestämmer sig för att uppmärksamma risker kallas det för riskhantering. I många fall förkortas och benämns detta som PRAM (Project Risk Analysis Management). Att en projektgrupp väljer att hantera risker innebär i stort att de identifierar, analyserar och reagerar på risker. Enligt flera teorier sägs detta vara ett måste för att ett projekt ska lyckas (Office of Government Commerce [OGC], 2002:239).

Intresset för att hantera risker har funnits länge och forskningen inom området är bred. Perry (1986) som under 80-talet forskade om riskhantering i byggprojekt menade att ansvaret för identifiering av riskhanteringen låg hos kunden och projektledaren. Projektledaren skulle ta ansvar för de hot som kunde komma att påverka projektmålen: kostnad, tid och prestation. De tre projektmålen ansågs vara källor till risker. För att kunna hantera riskerna menade Perry (1986) att projektledarna skulle genomföra en systematisk process. Denna process inkluderar att: identifiera riskkällor, utvärdera riskernas konsekvenser, hantera riskerna och ha riskerna i åtanke genom projektperioden (Perry, 1986:211 ff.).

Denna syn på riskhanteringsprocessen har levt kvar och många teorier presenterar riskhanteringen på liknande sätt. En liknande tolkning har Raz med flera (2002) gjort. I deras forskning av riskhantering i tekniska projekt har de angett följande moment i processen: riskidentifikation, sannolikhetsanalys, planering av osäkerheter och kompromissanalys (Raz et al., 2002:101). Synsättet skiljer sig något från den som Perry presenterade på 80-talet men att identifiera risker hade de som gemensamt syfte.

Även om ingen kan undvika risker i ett projekt ... kan vi förbereda oss genom att tillämpa riskhanteringsmoment i projektplaner, införa mekanismer, back up-system och extra resurser. Mekanismerna skyddar organisationen när något går fel (Raz et al., 2002:102, vår översättning).

Det bör finnas flera riskhanteringsmetoder eftersom att det finns olika typer av projekt (Raz et al., 2002:102). Det finns moment som är vanliga i genomförandet av riskhantering. Momenten nämns bland andra i PMI (2004), OGC (2002) och i Olsson (2006) och består av följande: förberedelser, riskidentifiering, riskanalys, åtgärder av risker och övervakning och kontroll av risker.

Steg 1: Förberedelser

I början av ett projekt är det viktigt att förbereda och planera för hur det kommande arbetet och riskarbetet ska genomföras. Att göra en noggrann förberedelse och planering kan leda till framgångar i ett projektets kommande moment. Under planeringen bestäms hur mycket tid och pengar som ska avvaras för projektets riskhantering. Under planeringen kan medarbetarna följa upp äldre och nya projektdokument för

att få en förståelse för organisationens synsätt på risker och riskhantering (PMI, 2004:242 ff.).

Steg 2: Riskidentifiering

Riskidentifiering handlar om att identifiera tänkbara risker som är relaterade till ett specifikt projekt. Detta bör påbörjas vid projektets start för att så tidigt som möjligt finna de risker som kan komma att hota projektet (Perry, 1986:211). Under identifieringen av risker är det viktigt att söka efter källor till risker. Detta gäller speciellt när riskerna handlar om projektets tid, kostnad och prestation. Om ett projekt hotas av en försening gäller det att ta reda på vad det är som bidrar till förseningen. Det handlar om att se till bakomliggande orsaker och granska på detaljnivån (Isaac, 1995:226).

I identifieringen av risker är det viktigt att vara noggrann så alla risker uppmärksammas. Tchankova (2002) föreslår att projekt bör starta riskidentifieringen med att fråga ifall de organisatoriska resurserna kan hotas och vilka aspekter som kan hindra organisationen från att nå målet (Tchankova, 2002:291). Detta är en metod av flera möjliga metoder inom riskidentifiering. För att få en bild av några av metoderna kommer *brainstorming*, *Delphi-metoden* och *checklistor* presenteras här nedan.

Brainstorming: Den metod som anses vara vanligast för riskidentifiering är brainstorming. Vid brainstormingen samlas projektmedarbetare för att på ett kreativt sätt tänka ut tänkbara risker relaterade till projektet. Det är lämpligt att personerna som deltar i brainstormingen har något olika erfarenheter och kunskaper. När riskerna är identifierade har projektgruppen möjlighet att hantera dem. Det är under brainstormingen viktigt att värdera de risker som verkligen är relevanta för det specifika projektet (Isaac, 1995:226). I PMI (2004) definieras brainstorming som ett tillfälle där projektgruppen tillsammans med ledaren identifierar tänkbara risker. Det är vanligt att projektgruppen delar upp riskerna i olika kategorier för att bättre kunna definiera dem (PMI, 2004:247).

Delphi-metoden: När Delphi-metoden väljs för att identifiera risker handlar det främst om att få expertutlåtanden. Metoden innebär att olika experter delar med sig av branschkunskaper och erfarenheter. Eftersom experterna har relevant branschkunskap anses de kunna identifiera risker på ett bättre sätt. Det är vanligt att det bildas mindre projektgrupper med experthjälp som träffas för att identifiera och analy-

sera risker. Vid mötena arbetas det med riskidentifiering, kostnader, sannolikhet- och konsekvensanalys (Franke, 1987:31).

Checklistor: Checklistorna är till för att strukturera upp de risker som identifierats och de faktorer som kan påverka projektet (Franke, 1987:28 ff.). I PMI (2004) kompletteras checklistmetoden med erfarenheter från tidigare projekt. Det anses vara till fördel att förnya checklistan i slutet av varje projekt för att underlätta inför kommande projekt. Checklistan ses som ett levande dokument som ständigt fylls på med nya risker (PMI, 2004:248).

Steg 3: Riskanalys

I det tredje steget bör projektgruppen välja en specifik metod för hur analysen ska gå tillväga. Därefter kan riskerna analyseras var för sig utifrån vald metod (Perry, 1986:213). Riskanalys beskrivs som ett hjälpmedel för ett projekt att detaljerat beskriva en identifierad risk. Riskanalysen ger en informativ bild av risker och underlättar i projektets fortsatta arbete. När ett projekt genomför en riskanalys bedöms vanligtvis sannolikheten att en risk inträffar och vilka konsekvenser risken kan ha på projektet. Genom riskanalysen går det att få en tydlig riskbild. Det går att ta reda på var risker kommer ifrån och om det går att identifiera andra faktorer som kan vara viktiga. Med hjälp av informationen som en riskanalys ger går det att bestämma vilka risker som är nödvändiga att agera på (Aven, 2008:3 ff.).

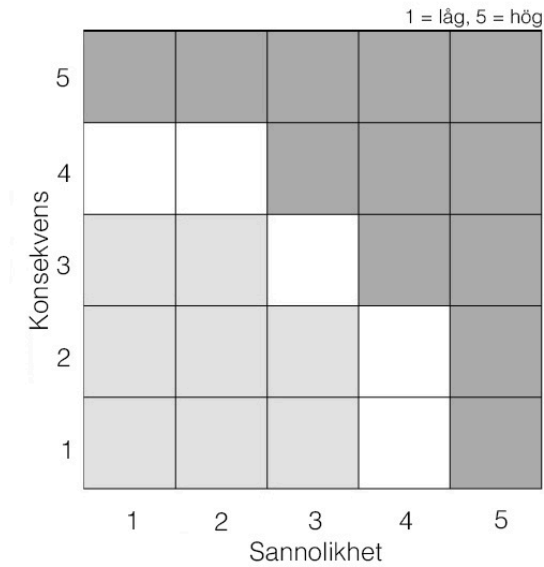
Som vid riskidentifiering är även här metoderna många. Det är vanligt att dela upp metoderna i kvantitativ- och kvalitativ analys. De kvalitativa analysmetoderna utgår från projektmedarbetarna åsikter och erfarenheter för att få fram riskers sannolikhet och konsekvens. De kvantitativa analysmetoderna fokuserar på siffervärden av riskers sannolikhet, konsekvens och hur dessa kan komma att påverka projektets tid och budget (PMI, 2004:249 ff.). Här nedan presentera de kvalitativa analysmetoderna *minirisk* och *riskmatris* samt den kvantitativa analysmetoden *känslighetsanalys*.

Miniriskmetoden: Miniriskmetoden är en kvalitativ analysmetod som går ut på att projektmedarbetare tillsammans diskuterar sannolikheten för att en risk kan inträffa. Analysen görs med hjälp av en skala mellan 1 och 5, eller mellan 1 och 10. I samma skala graderas också den konsekvens en specifik risk kan komma att spela. Miniriskmetoden handlar om att värdera de identifierade riskerna och avgöra vilka risker som har högst sannolikhet att inträffa och vilka risker som kan bidra till de största konsekvenserna. För att avgöra vilka risker som behöver åtgärdas multipliceras värdet av riskens sannolikhet med värdet av konsekvens för att få fram riskvärdet (Antvik & Sjöholm, 2005:104).

ID	Risk/ osäkerhet	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde
1	Dåligt väder	3	4	12
2	Sen leverans av mat	2	5	10
3	Musiker ställer in konsert	1	5	5

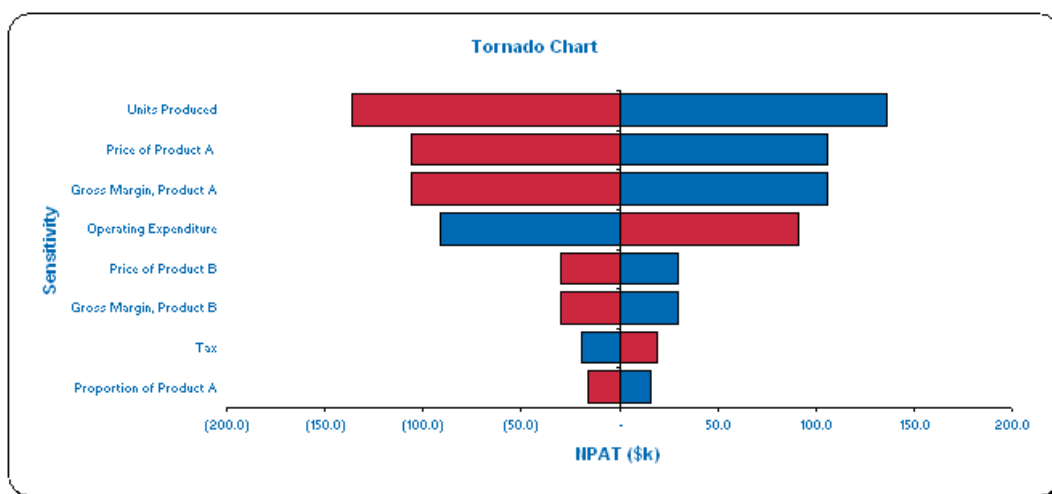
Figur II Minirisk. (Nelson & Eubanks, 2005:432, redigerad version).

Riskmatris: Riskmatris kan användas som en fortsättning på miniriskmetoden eller som ett enskilt arbetsmoment. Med en riskmatris kan en projektgrupp visualisera sannolikhet och konsekvens av en risk. Här värderas riskens sannolikhet och konsekvens från 1-5 (matrisen kan lika gärna vara uppbyggd i en niorutig matris). Därefter multipliceras talen med varandra och risktalet placeras i matrismodellen. Därvid kan en projektgrupp ta hänsyn till de risker som är akuta men också de risker som är i den zon där både sannolikhet och konsekvens är låg.



Figur III Riskmatris. Inspirerad av Effso Tools, (2012) och Wysocki och McGary (2003).

Känslighetsanalys: Känslighetsanalys används för att få fram den risken som har störst sannolikhet att påverka projektet. Resultatet av analysen visualiseras vanligtvis genom ett tornadodiagram (PMI, 2004:257). Ett exempel på diagrammet visas nedan. I analysen tas ett förväntat, ett optimistiskt och ett pessimistiskt riskvärde fram. Med hjälp av dessa riskvärden kan projektgruppen se hur en identifierad risk kan påverka projektets tid och kostnad. Ur dessa beräkningar går det att få fram en bedömning av vilka risker som kan ge störst konsekvens på projektet och vilka risker som är relevanta att åtgärda (Maylor, 2003:197).



Figur IV Tornadodiagram. (CIMA, 2011).

Steg 4: Åtgärder av risker

Perry föreslog 1986 att risker kan åtgärdas genom att ignoreras, förflyttas eller förebyggas. Om riskkonsekvenserna är för stora kan projektorganisationen behöva avsluta projektet, detta menar Perry är att ignorera riskerna. När risker är av mindre karaktär kan projektgruppen reagera med att förflytta riskerna från projektgruppen till en konsult eller samarbetspartner. I de fall då projektgruppen har kontroll över riskerna kan de själva hantera dem genom att förebygga (Perry, 1986:213 ff.).

En nyare tolkning av riskåtgärder har presenterats i en annan studie. Studien har delat upp de olika reaktionerna i kategorierna: "acceptera, minska, förebygga, förhindra och överföra" (Isaac, 1995:227, vår översättning). Det viktiga är att reaktionen sker vid rätt tidpunkt. Därför bör projektgruppen bestämma om de ska göra något åt ris-

ken innan eller efter att den inträffat (Isaac, 1995:227 ff.). I OGC (2002:244) förklaras dessa åtgärder som:

Acceptera: Vid acceptans av en risk gör projektgruppen inget för att förhindra risken. Varför en projektgrupp väljer att acceptera en risk kan bero på att det inte finns resurser för att åtgärda risken eller för att riskens sannolikhet eller konsekvens är minimal.

Minska: Vid riskminimering agerar projektgruppen med att ta kontroll över risken. Denna kontroll ska leda till att sannolikheten att risken inträffar minskar eller att påverkan på projektet minskas.

Förebygga: Åtgärder förebyggs utifall risken skulle inträffa.

Förhindra: Projektgruppen ändrar sitt arbetssätt och tillämpar motåtgärder för att förhindra att risken ska inträffa.

Överföra: Vid överföring av en risk flyttas risken från projektet. En tredje part hanterar istället risken och risken är inte längre ett problem för projektet (OGC, 2002:244, vår översättning).

Steg 5: Övervakning och kontroll av risker

Ett projekt kan förändras och nya risker kan ständigt uppstå. Därför är det viktigt att hantera risker kontinuerligt under projektcykeln. Projekt befinner sig i en föränderlig värld. Därmed kan projektmålet behöva ändras och projektstrategier justeras (Jaafari, 2001:89 ff.). Detta moment beskrivs som en process för att identifiera, analysera och planera för nya risker. Det är viktigt att fortsätta ha de tidigare identifierade riskerna under uppsikt (PMI, 2004:264).

2.3 Lönsamhet av riskhantering

Åsikter om huruvida riskhantering är lönsamt är olika. Enligt Raz med fleras (2002) studie är det svårt att finna samband mellan riskhantering och ett projekts framgångsfaktorer. De samband de funnit är att projekt som tillämpat riskhantering haft framgång i att hålla en tidsplan och budget. De har inte funnit att riskhantering har någon positiv inverkan på projekts tekniska eller funktionella specifikationer. Deras slutsats är att riskhantering kan bidra till framgång i vissa aspekter men att det är svårt att se fördelar av riskhantering vid produktframtagning (Raz et al., 2002:105).

Raz och Michael (1999:14 ff.) har i sin studie intervjuat flera projektledare som anser att det *inte* är lönsamt med riskhantering. De anser att det är onödigt och att resurserna skulle kunna användas till något annat. Simister (1994) har i sin studie undersökt om olika riskmetoder är nödvändiga och om projektledare anser att det är nödvändigt att tillämpa riskhantering. Studiens resultat visade att projektledarna ansåg att de tillämpat riskhantering på grund av klientförfrågan, för projektledarnas skull, krav från annan personal eller på grund av företagets policy och rutiner. Studien resulterade även i att flera projektledare avskräckts från att tillämpa riskhantering. Projektledarna ansåg att det ofta rådde brist på tid, pengar, förståelse och kunskap om riskhantering, både från kundens och från ledningens sida (Simister, 1994:7).

Att projektledare har undvikit att göra riskhantering visas även i Hall och Kutschs (2009:77) studie. I studien undersöktes hur ofta projektledare i IT-projekt tillämpade riskhantering och varför vissa projektledare undvek att tillämpa riskhantering. Fyra av de arton projektledarna som intervjuades ansåg att det inte var ekonomiskt lönsamt. En av projektledarna förklarade också att de inte hade tid för riskhantering. Hall och Kutsch (2009:77) argumenterar för att riskhantering hade varit lönsamt eftersom att projektet slutade i en ekonomisk katastrof.

En annan projektledare tillämpade inte riskhantering på grund av att denne trodde riskhanteringen kunde leda till oro och nervositet hos kunden. Projektledaren antog att ordet riskhantering gjorde kunden mer medveten om riskerna och att detta skulle ha påverkat relationen negativt. Projektledaren var rädd för att kunden skulle avsluta affären och gått över till konkurrenter (Hall & Kutsch, 2009:77).

Studien visar att de allra flesta projekt genomför riskhantering men att det finns undantag. Hall och Kutsch (2009:72) anser att de projekt som inte tillämpar riskhantering ställs inför fler risker än de projekt som tillämpar riskhantering.

2.4 Sekundära effekter av riskhantering

Projektmedarbetare tar till riskhantering med olika förväntningar. Vissa projektverksamheter arbetar med riskhantering för att öka statistiken av riskhantering. Andra projektverksamheter gör det för att ta reda på vilka risker som finns och var de kommer ifrån (Isaac, 1995:229). De effekter som förväntas av riskhantering är att

riskerna antingen elimineras, minskas eller att riskerna ska bli så obetydliga att de inte får större påverkan på projektet (Perry, 1986:215 ff.).

Det finns sekundära effekter av riskhantering. När Isaac (1995) studerade projektledare och projektmedarbetare inom tv-produktion under workshops i riskhantering syntes sekundära effekter. En sekundär effekt var att en teamkänsla skapades mellan projektmedlemmarna och därmed stärktes projektgruppen. En ytterligare effekt var att det ofta bildades en positiv känsla i gruppen eftersom ingen kunde få skulden för inträffade risker. Genom riskhantering fick alla projektmedlemmar chansen att dela sina åsikter och gruppen stärktes när de tillsammans diskuterade problem och lösningar (Isaac, 1995:229).

Riskhantering kan också resultera i negativa effekter. Riskhantering tar mycket tid och att det krävs hårt arbete av dem som deltar i riskhanteringen (Isaac, 1995:229). En annan negativ effekt som kan uppstå vid riskhantering är att moralen kan påverka om risker ska åtgärdas. Riskerna diskuteras inte och kontrakt skrivs inte med samarbetspartners på grund av rädsla för att belysa risken och förlora kunden (Arvind, 2000:234 ff.). Strid (2012:31) har i motsatt till Arvind (2000) funnit att kunder till projekt visar extra uppskattning gentemot projektet ifall de genomför riskhantering. Kunderna ställer sig positiva till riskhantering eftersom den bidrar till större medvetenhet om projektet både för kunden och för projektmedarbetarna. Strids (2012) studie visar även att projektledare anser att riskhantering kan leda till negativa effekter. En sådan negativ effekt är att projektmedarbetare kan bli för försiktiga och åtgärda risker som inte skulle behövas åtgärda. Att åtgärda sådana risker kan leda till att det går åt mer pengar, tid och arbetskraft än vad som egentligen vore nödvändigt. ”[M]an kanske lägger ned mer energi på saker som kanske skulle ha gått bra ändå ... en del blir ju väldigt försiktiga” (projektledarinformant citerad i Strid, 2012:33). Isaac (1996:229) anser att projektgruppen inte bör fokusera på de negativa effekterna utan istället se riskhanteringen som en investering för projektet.

2.5 Teoridiskussion

Att det finns många risker inom evenemangsprojekt och övriga projekt är något som de presenterade teorierna och studierna är överens om. Vikten av att hantera riskerna är däremot ett område där de olika studiernas resultat varierar. Det är inte alla projekt som genomför riskhantering. Varför? Det kanske saknas tid, resurser eller så anser projektmedarbetarna att det inte är lönsamt. Det är flera studier som visar att majoriteten av projekt genomför riskhantering och att riskhantering är viktig för att projekt ska lyckas.

Det finns inga korrekta svar på i vilken utsträckning riskhantering tillämpas i evenemangsprojekt och vad dessa får ut av att hantera risker. Tillämpar evenemangsprojekt metoder som brainstorming för att identifiera risker och finner de i så fall att det är lönsamt att hantera dessa risker? Får evenemangsprojekt som tillämpar riskhantering ut några sekundära effekter?

Frågorna om riskhantering i evenemangsprojekt är många. Ovan har därför en teoretisk ram presenteras, vilken också kommer att utgöra en viktig roll i studiens fortsatta moment. I studiens analys kommer teorierna att ställas gentemot studiens resultat samt bidra till kontextförståelse.

3 Studiens genomförande

I detta kapitel presenteras studiens metod och urval av verksamheter och informanter. För att bidra till transparens har tillvägagångssättet beskrivits för läsaren som också styrks i validitets- och reliabilitetsstycket.

3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

En kvantitativ metod syftar till att få fram en större mängd generaliserbar data (Bryman, 2011:168). De kvantitativa undersökningarna resulterar oftast i en hög reliabilitet till skillnad från de kvalitativa undersökningarna som ger en högre definitionsmässig validitet (Østbye et al. 2008). Enkät är en vanlig kvantitativ metod och används ofta i samhällsvetenskaplig forskning. Enkäter kan distribueras på olika sätt, antingen via post, utdelning på offentlig plats eller digitalt. Syftet är att få fram data som kan generalisera ett resultat som täcker en hel population. Kritik som riktats mot denna metod är att den kan leda till för stora mängder data som kan leda till en felaktig tolkning av resultatet (Johansson, 2009:78).

Till skillnad från en kvantitativ metod som går ut på att kvantifiera objektiva data så är grunden för en kvalitativ metod att få en syn på hur människor uppfattar världen. Målet är att få tillgång till andra personers åsikter, erfarenheter och synpunkter inom ett specifikt ämne (Kvale, 1997:9 ff.). Vidare avser en kvalitativ metod att gå på djupet i ett specifikt ämne. Forskare som tillämpar kvalitativa metoder kan därför komma nära de områden de studerar (Repstad, 1988:15). Østbye med flera (2008) menar att en kvalitativ metod avser att studera uttrycksmässiga aspekter. Metoden avser att samla in data som kan analyseras mot teorier. Vanligtvis samlas data in genom intervjuer (Bryman, 2011:340 ff.).

Ett kvalitativt val

Inför denna studie valdes en kvalitativ metod. Metodvalet grundas på att studiens forskningsfråga krävde en djupare inblick för att ta reda på hur verksamheter arbetar med riskhantering i evenemangsprojekt. Detta för att få tillgång till sekundära effekter och om evenemangsansvariga anser att riskhantering lönar sig. Studien syftade *inte* till att få fram en generaliserad bild av evenemangsverksamheters riskhantering eller

ett kvantitativt underlag. En kvantitativ metod hade ansetts som lämplig om studien ville visa på hur många evenemangsverksamheter som genomför riskhantering. Vi ville istället få en inblick i ett mindre område. Genom tillämpandet av en kvalitativ metod kunde intervjuer användas. Intervjuerna genererade svar så som informanternas tankar om riskhantering, deras erfarenheter och exempel. Denna information hade varit svårt att få tillgång till genom användning av en kvantitativ metod.

3.2 Intervjuformer

Strukturerade: I en strukturerad intervju styrs informanten av frågor och får inte stor möjlighet att tala fritt. Ledande frågor är vanligt förekommande i strukturerade intervjuer, vilka är uppbyggda med en specifik frågeföljd, ofta med ja- och nejsvar. Strukturerade intervjuer kan liknas vid en enkätmetod (Stjernswärd, 2014:6).

Öppna/ostrukturerade: Den öppna intervjun handlar om att genomföra ett samtal mellan intervjuare och informant utan att intervjuaren använder sig av förbestämda teman och frågor. I början av samtalet presenteras intervjuens syfte och ämne. Därefter börjar en konversation mellan informant och intervjuare. I konversationen utgår de från intervjuens syfte. För att den öppna intervjun ska behålla fokus på ämnet tillåts intervjuaren att komma med personliga inlägg och erfarenheter (Hayes, 2000:123).

Semistrukturerade: En semistrukturerad intervju låter informanterna berätta mer fritt inom ett specifikt område. Personen som intervjuar tillåts att ställa frågor. Fokus mot ämnet kan hållas med hjälp av en intervjuguide (Hayes, 2001:121). Frågorna i intervjuguiden är flexibla i det avseende att de inte behöver följas. Intervjuaren använder guiden för att komma ihåg frågor och för att hjälpa informanten att hålla sig inom ämnet (Bryman, 2011:415).

Semistrukturerad intervju som metod

I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts uteslutande på grund av att metoden låter informanterna berätta mer öppet inom ett specifikt område. Vi anser att intervjuformen var lämplig eftersom vi genom intervjuerna ville ta del av informanternas egna berättelser och erfarenheter. För att informanterna skulle hålla sig

inom ämnet var det lämpligt att utgå från en intervjuguide med teman. Med hjälp av intervjuguiden kunde också forskningsfrågan besvaras utan att intervjuaren la ord i mun på informanterna.

Det hade varit svårare att komma åt samma information med den öppna intervjuformen då metoden försvårar ämnesfokus. I den öppna intervjun hade också intervjuaren behövt konversera mer och delat med sig av sina egna erfarenheter vilket inte var relevant. Den strukturerade intervjumetoden hade tillåtit ämnesfokus men medfört andra problem. Metoden hade försvårat djupare insyn i de berörda frågorna på grund av att dess frågeformulär är uppbyggda med ja- och nejsvar.

3.3 Urval

Studiens val av verksamheter och informanter har gjorts utifrån ett målinriktat urval som är en vanlig urvalsmetod inom kvalitativ forskning. När ett målinriktat urval tillämpas väljer forskaren ut informanter med direkt hänvisning till studiens forskningsfrågor och problemdiskussion (Bryman, 2011:434). För att finna relevanta verksamheter och personer att intervjua gjordes en avgränsning bestående av nedanstående punkter:

- Att studera evenemangsverksamheter som genomför olika typer av evenemangsprojekt
- Att studera evenemangsverksamheter belägna i Karlstad
- Att studera evenemangsverksamheter som formellt hanterar risker
- Att intervjua personer i evenemangsverksamheter som är ansvariga för evenemangsprojekt och som deltar i projektens riskhantering
- Att *inte* studera evenemangsverksamheter som genomför megaevenemang. Megaevenemang är evenemang som benämns som stort eller enormt, i stil med OS, VM och Expomässa (Getz, 2005:18).

Vid första kontakt med verksamheter gjordes en mindre förstudie. Då frågade vi dem om de genomförde evenemangsprojekt, om de arbetade med riskhantering och om de hade lämplig personal att intervjua. Några av de kontaktade verksamheterna uppfyllde inte urvalskriterierna, därmed uteslöts dessa. Tre verksamheter valdes ut, valet föll på Great Event of Karlstad (Great Event), IF Göta Karlstad (IF Göta) och Nöjesfabriken. De valda verksamheterna är av liknande storlek och alla är belägna i

Karlstad. En av verksamheterna genomför evenemangsprojekt inom ett specifikt område medan de andra två genomför olika typer av evenemangsprojekt. Att verksamheterna anordnar olika typer av evenemang anser vi vara positivt eftersom det breddar perspektivet. Forskningsfrågan syftar till att se generellt på evenemangsverksamheters riskhantering och inte på en specifik typ av evenemangsprojekt. De utvalda evenemangsverksamheterna och informanterna har också erfarenhet av och genomför riskhantering vilket var ett urvalskriterium.

De utvalda verksamheterna

Great Event är en evenemangsbyrå som anordnar olika typer av evenemang som musikalerna och mässor. Personalen har flera års erfarenhet från stora evenemang på Löfbergs Arena. Färjestad BK står som ägare till Great Event. Evenemangsbyrån har stora uppdragsgivare som arrangerar och producerar evenemang medan Great Event projektleder dess genomförande. Lennart Åhs kom att bli studiens informant. Åhs är vd och han har tidigare varit arrangemangsansvarig på Löfbergs Arena.

IF Göta är en ideell friidrottsförening som grundades under tidigt 1900-tal. De bedriver friidrotts- och idrottsverksamhet genom träning, tävling och idrottsevenemang. Några av de kända idrottsevenemang som IF Göta arrangerar är Karlstad Stadslopp, Tjurruset och Vår Ruset. Den utvalda informanten från IF Göta är arrangemangsansvariga Ellinor Johansson.

Nöjesfabriken är en verksamhet som arrangerar evenemang av olika karaktär, bland annat mässor och konferenser. Mest kända är de för de konserter som de arrangerar. Nöjesfabriken driver även ett lekland, bowling, nattklubb och restaurang. Den utvalda informanten från Nöjesfabriken är Malin Lundberg som är mäss- och eventansvarig inom verksamheten.

3.4 Tillvägagångssätt

Intervjuguide

Forskningsintervjuer ingår i de kvalitativa metoderna och karaktäriseras av att informanten vanligtvis styrs åt ett visst håll (Repstad, 1988:86 ff.).

Vi valde i ett tidigt stadium göra en intervjuguide med fem teman och följdfrågor. Enligt Repstad (1988:86 ff.) sker styrningen diskret genom att använda en tematiserad intervjuguide. Med hjälp av intervjuguiden i en semistrukturerad intervju har intervjuaren möjlighet att ställa frågor i den ordning som passar och intervjuaren behöver inte följa guiden till punkt och pricka. Vanligtvis följs frågeordningen. Det viktiga är att informanten uppfattar och förstår frågorna så att denne kan besvara frågorna. Intervjuaren kan också komplettera med passande följdfrågor om så skulle behövas (Bryman, 2011:415).

Att använda teman är enligt Repstad (1988:87) ett måste för att en intervju ska lyckas. Kvale (1997:121) menar att en intervjuguide kan underlätta för intervjuaren utifall informanten inte börjar prata direkt när temat tas upp. De teman som tagits fram för denna studies intervjuguide består av inledningsfas och de teman studien ämnar undersöka. Tematiseringen är strukturerad för att underlätta för informanten att hålla sig inom avsett ämne. De teman som intervjuguiden består av är:

1. Personfrågor
2. Verksamhetsfrågor
3. Risker och riskhantering
4. Lönsamhet av riskhantering
5. Sekundära effekter av riskhantering

Tematiseringen utgör breda perspektiv och följs upp av frågor (se bilaga 1).

Intervjuguidens två första teman syftade till att öppna upp samtalet för att lära känna informanten och den verksamhet denne arbetar i. I dessa två teman fanns öppna frågor och följdfrågor som var av karaktären inledande frågor. Precis som Wibeck (2010:73) säger, är de öppna frågorna till för att informanten ska bli avslappnad. Frågorna tillämpas för att samla in fakta och tas ofta inte med i analysen (Wibeck, 2010:73). De tre återstående teman syftade till att finna svar på forskningsfrågan och de var uppbyggda med varsin huvudfråga och följdfrågor. Följdfrågorna var ämnade att besvara huvudfrågorna.

Pilotintervju

För att testa om frågorna var passande och flöt på efter varandra gjordes en pilotintervju. Kvale (1997:137) menar att en pilotintervju kan öka kunskapen om intervju-metodik hos intervjuaren som ofta leder till ett bättre samspel mellan intervjuare och

den tänkte informanten. Pilotintervjun belyste bristerna och gav oss möjligheten att korrigera utformningen av guiden. Detta medförde en starkare tilltro till att intervjuguiden var av god kvalitet. Intervjuaren fick möjlighet att testa på sin kommande roll och fick en starkare självkänsla.

Intervjutillfällena

Intervjutillfälle och plats avtalades med informanterna. För att delge informanterna om vad intervjun skulle komma att innebära i form av ämnesområden, ljudinspelning, namngivning och sekretess, delgavs de en informationspresentation. Alla informanterna bekräftade att de tagit del av presentationen och alla godkände namngivning och ljudinspelning. Att skicka ut en sådan presentation anses vara en viktig aspekt och fungerar som en orientering för informanten (Kvale 1997:120).

Under alla tre intervjutillfällen agerade Abrahamsson intervjuare och Persson assisterade. Enligt Wibeck (2010:88) ökar reliabiliteten om intervjuaren är den samma vid alla tillfällen, därför beslöts i ett tidigt stadium att Abrahamsson skulle agera intervjuare. Perssons roll som assistent var att anteckna det som denne ansåg som viktigt för undersökningen. Assistentens roll och dess uppgift sägs vara av stor vikt eftersom de bidrar till att forskarna under analysfasen kan gå tillbaka till anteckningarna och använda sig av dem (Obert & Forsell, 2008:28). Intervjuerna spelades även in för att transkription av data skulle vara möjligt.

Alla tre intervjutillfällen startade med att formalia och agenda presenterades. Intervjuaren poängterade att syftet inte var att undersöka vad som anses som rätt eller fel utan att studien syftade till att få en uppfattning gällande ämnet. Det som diskuterades var av intresse för studien vilket anses av (Wibeck, 2010:89) vara en bra grund för intervjun.

I denna studie fungerade intervjuguiden som ett stöd under intervjutillfällena. Precis som Bryman (2011:415) poängterar som vanligt förekommande så fanns det tillfällen under intervjuerna där frågeordningen ändrades och nya passande följdfrågor ställdes. Repstad (1988:86 ff.) beskriver att en intervjuguide hjälper intervjuaren att inte tappa fokus. Vid övergång till nytt tema var intervjuaren noggrann med att presentera temat så att informanten förstod övergången och det nya temat. Vid de tillfällen in-

formanten behövde mer bakgrund till temat hjälpte intervjuaren denne på traven utan att lägga svaren i munnen.

3.5 Utförande av analys

En kvalitativ analys innebär att insamlad information kategoriseras/tematiseras. Teman väljs utifrån dess aktualitet i förhållande till teori och forskningsfråga (Hayes, 2000:173). Larsson (2009:66) beskriver att material som liknar varandra sorteras och grupperas till olika teman.

Denna studies analysfas har utgångspunkt i den tematiska analysen. Den tematiska analysen är vanlig i kvalitativa metoder och den består vanligtvis av sju steg. Vi har i denna studie utgått från de sju stegen, vilka beskrivs i Hayes (2000:174 ff.).

1. Det första steget i analysen var att transkribera data från intervjuerna. Moberg (2009:231 ff.) menar att transkriptionen tillsammans med ljudupptagningen är nödvändig i analysfasen och att allt som har sagts ska tas med. Däremot bör detaljnivån på transkriptionen anpassas efter syftet för analysen för att inte onödigt tid ska spillas. För att öka transparensen i denna studie har detaljerade transkriptioner genomförts. Enstaka bekräftande ord från intervjuaren och assistenten har sållats bort, då de anses som överflödiga.
2. När transkriberingen var klar, var det andra steget att identifiera utsagorna. Detta gjordes med en induktiv ansats vilket innebar att vi som forskare noggrant läste igenom all data för att notera alla delar som var intressanta och relevanta för studiens syfte.
3. I det tredje steget sorterades utsagorna i passande teman utifrån intervjuguidens teman. Utsagorna klipptes ut på papper och sorterades i dessa teman.
4. Nästa steg var att examinera och börja analysera de olika temana.
5. I det femte steget kontrollerades och granskades transkriptionerna ytterligare en gång. Detta gjordes genom de olika temana för att undvika att intressanta och viktiga utsagor förbisågs. Här fann vi vissa viktiga aspekter i transkriptionerna som vi tidigare förbisett.
6. När transkriptionerna var kontrollerade och granskade definierades och namngavs de olika temana. Informanternas utsagor delades upp med utgångspunkt från intervjuguidens fem teman som var: person, verksamhet,

risker och riskhantering, lönsamhet och sekundära effekter. Temat risker och riskhantering utvecklades till de fem undernivåerna: förberedelse inför evenemang, identifiering av risker, riskanalys, åtgärder av risker och erfarenheter av risker. De fyra andra temana från intervjuguiden behölls likvärdiga.

7. Det sjunde och sista steget i analysen var att välja ut det som ansågs vara relevant att presentera för varje tema. Den relevanta och utvalda informationen hjälper till att svara på forskningsfrågan och presenteras i empirin.

3.6 Metodproblem

Den största svårigheten som påträffats på i denna studie var att få passande verksamheter och informanter att ställa upp. Flertalet av verksamheterna hade inte tid eller ansågs inte som lämpliga för studien. En ytterligare svårighet var att avgöra om studien nått mättnad. Efter de tre intervjuerna ansåg vi dock att inga nya svar kom fram, utan informanterna svarade relativt likt. Vi ansåg därför att vi nått en tillräcklig mättnad för att studiens syfte skulle kunna besvaras.

Ett vanligt problem med intervjuer är att "intervjuaren påverkar resultatet" (Wibeck, 2010:152). Under intervjutillfällena var vi rädda för att lägga orden i mun på informanterna när vi presenterade temat sekundära effekter. Därför hade vi förberett en kort presentation som alla fick höra. En av informanterna förstod trots detta inte temat. Då förklarade vi vad sekundära effekter kan vara utan att lägga orden i mun på denne. Detta ser vi som ett metodproblem men att resultatet inte har påverkats. Ett ytterligare metodproblem gällande intervjuer är transkriptionen. Då det är lätt att "s.k. auditiva hallucinationer" (Stubbs 1983, refererad och citerad i Moberg, 2009:231) kan leda till felaktigheter i transkriptionen och tolkningsfel kan uppstå. Eftersom att vi är medvetna om detta problem lyssnade vi noggrant till ljudinspelningen under själva transkriptionen. I efterhand lyssnade vi igen, samtidigt som vi läste transkriptionen för att upptäcka tolkningsfel.

3.7 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att undersöka det som avsetts att undersökas (Kvale, 1997:85). Vi anser att studien håller en hög validitet eftersom intervjuer endast har genomförts med informanter som arbetar inom evenemangsverksamheter och med evenemangs-

projekt. Dessa verksamheter arbetar med riskhantering vilket studien avsett att studera. Intervjuguiden som använts stärker validiteten eftersom att frågorna syftar till att besvara forskningsfrågan. Dock med undantaget för bakgrundsfrågorna som syftar till att öppna upp samtalet och få informanten att känna sig bekväm.

Om varje moment i forskningsprocessen kontrolleras och ifrågasätts stärks validiteten i det slutliga resultatet (Kvale & Brinkman, 2009:266 ff.). Utifrån denna kunskap har vi kritiskt ifrågasatt teorival gentemot forskningsfråga. Intervjuguidens frågor har ställts mot forskningsfrågan och tidigare teori. Metodvalet i förhållande till syfte och forskningsfråga. Slutligen analysmodellen utifrån forskningsfråga, teori och metodval. Andra alternativ har presenterats för att visa på kritiskt granskande och de slutliga valen har motiverats.

“Reliabilitet innebär att olika forskare, oberoende av varandra, ska komma fram till samma resultat när de studerar ett material. Det innebär också att samma forskare ska kunna komma fram till samma resultat vid olika tidpunkter” (Wibeck, 2010:143). Vi anser att reliabiliteten i denna studie är hög då vi tror att samma undersökning skulle resulterat i liknande resultat även om studien skulle genomföras av andra forskare. Varför vi anser detta beror på att vår intervjuguide är följsam, lätt att förstå och innehåller presentation av teman. Detta innebär även att andra forskare skulle kunna använda samma intervjuguide. Om intervjuguiden används vid intervjuer med samma informanter som i denna studie borde resultatet bli detsamma. Reliabiliteten stärks också eftersom vi som forskare inte har använt oss av ledande frågor för att få ut specifika svar. Informanternas svar har inte förvrängts utan vi har enbart utgått från insamlad data för att få fram resultatet. Vi har låtit informanterna själva dela med sig av åsikter och erfarenheter för att ge en insyn i verksamheternas riskhanteringsarbete med evenemangsprojekt. Däremot kan det vara svårt att få samma resultat om studien skulle genomföras vid ett senare tillfälle då informanternas åsikter och erfarenheter med största sannolikhet kommer att vidgas.

3.8 Källkritik

Under arbetets gång har vi värderat och valt ut texter med omsorg, för att säkra att artiklarna är sannolika och trovärdiga. I källkritikprocessen har vi valt att söka i databaser med inställningen "peer review" eftersom dessa artiklar är granskade av

andra forskare. I ett tidigt skede av sökprocessen tog vi hjälp av Studieverkstaden på Karlstads universitetsbibliotek för att få tips och råd på vidare sökning och hur texter ska värderas.

Vi har även sökt artiklar i vetenskapliga tidskrifter som kännetecknas av att artiklarna har genomgått en vetenskaplig kvalitetsbedömning. För att bedöma om tidskriften är vetenskaplig har vi stämt av att artiklarna innehåller de rubriker som de bör och att referenser finns korrekt återgivna. Fakta från artiklarna är inte motstridiga vilket stärker att de är trovärdiga (Abrahamsson & Persson, 2014¹). De uppsatser vi har refererat till är på avancerad nivå och inte grundnivå och stärker tillförlitligheten.

De flesta böcker vi använt är utgivna av större institut och av forskare inom specifikt område. Detta stärker att informationen är tillförlitlig och erfarenhetsbaserad. Under litteratursökningen har vi arbetat systematiskt. Trots detta finns det risk för att vi förbisett litteratur som har relevans för denna studie. Detta har i så fall inte varit avsiktligt. I det inledande kapitlet finns några referenser som inte är av vetenskaplig karaktär, dessa har använts för att visualisera hur evenemangsmarknaden ser ut från ett marknadsperspektiv.

¹ Abrahamsson, E. & Persson, E. Inlämningsuppgift: Informationssökning. Karlstads universitet den 3 mars 2014.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den information som erhållits genom intervjuerna. Informationen är uppdelad i teman och efter verksamhet för att lätt kunna överskådas.

4.1 Great Event of Karlstad

Informant

Den första intervjun genomfördes med Lennart Åhs², vd på Great Event. Intervjun genomfördes i deras mötesrum måndagen den 17 mars 2014 och intervjuinspelningen uppgick till 45 minuter. Intervjun med Åhs var lättsam och han öppnade upp för djupa och fylliga svar. Under intervjuens gång visade Åhs upp manualer och åtgärdsplan för risker och han berättade utifrån dess rubriker hur deras arbete ser ut.

Åhs arbetar tillsammans med två kollegor som bägge har titlarna säljare/projektledare. Förutom dem tre har verksamheten samarbetspartners. Som vd har Åhs ansvar för att allt ska fungera inom verksamheten. Han avgör vilka evenemangsprojekt verksamheten ska arbeta med och hur de ska projektleda dem. Åhs har även ansvar för att evenemangen genomförs säkert och att risker kontrolleras och åtgärdas vid behov.

Verksamhet

Great Event bildades 2011 och är en evenemangsverksamhet belägen i centrala Karlstad. Verksamhetens huvudsakliga uppgift är genom att anordna evenemang generera besökare till Karlstad. För att lyckas med detta arbetar de utifrån tre ben bestående av Karlstad CCC, Löfberg Arena och kommunala anläggningar.

Great Events roll är att agera mäklare och få evenemangsarrangörer till Karlstad. När en evenemangsarrangör bestämmer sig för att hålla ett evenemang i Karlstad ordnar Great Event samspelet mellan arrangören och en lämplig lokal. Åhs förklarar deras mäklarroll som: ”där kommer vi in i bilden och syr ihop businessen emellan arrangören och den tänkta spelplatsen”. Åhs exemplifierade detta med evenemanget Disney

² Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

on Ice. Disney on Ice:s arrangör befann sig i USA och spelplatsen var Löfbergs Arena. Great Event fick då sy ihop alla delar mellan arrangör och lokal.

Great Event anordnar cirka 60 evenemang per år. Dessa evenemang består till största del av mässor och musikevenemang men ibland också tv-inspelningar.

Förberedelse inför evenemang

På Great Event ser förberedelserna inför ett evenemang olika ut beroende på i vilken lokal evenemanget ska hållas i.

På CCC är huset så pass förberett så att det ser ut på samma sätt gång på gång. Vi vet hur utrymningsvägarna och larmen fungerar. Vi vet var vi släpper in folk. Däremot när vi går in på Löfbergs Arena så är det väldigt olika från gång till gång, beroende på vilket arrangemang det är. Så på Löfbergs Arena är det mer omfattande arbete än på CCC (Åhs, 2014³).

Åhs anser att det blir ett mer omfattande arbete när ett evenemang ska hållas i Löfbergs Arena, eftersom det är många människor som ska in i lokalerna. Det ska ofta in flera tusen besökare och 100-150 personer som ska arbeta med bland annat matservering, säkerhet och teknik. Great Event behöver också ordna så att själva arenan fungerar för det specifika evenemanget. Utifall det har varit en hockeymatch innan måste de ta bort is och nät för att sedan ta in trappor och golv så att utrymningsvägar fungerar. För att klara av detta behöver de ta in lämplig personal.

Identifiering av risker

Hur risker identifieras inom Great Event beror på vilken typ av evenemang riskerna ska identifieras inom. Åhs exemplifierar detta genom att ställa en konsert med artisten Christer Sjögren mot en hårdrockskonsert. Inför olika typer av konserter vet Great Event vilken målgrupp som kommer att besöka konserterna och kan utifrån den vetskap identifiera risker. De vet att målgruppen vid en konsert med Christer Sjögren kommer att vara ett äldre klientel som med all sannolikhet inte kommer att vara stökiga och inte heller inta mycket alkohol. Däremot kan deras ålder innebära att det finns risk för sjukdomar och olycksfall.

³ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

Vid en hårdrockskonsert är målgruppen oftast yngre, stökigare i barerna och intar mer alkohol än vad besökarna på Christer Sjögrens konsert gör. Att besökarna är stökiga och intar mycket alkohol ökar risken för bråk och personsador.

När risker ska identifieras är det vanligtvis Åhs⁴, kollegan Lars Nyström och arrangören till evenemanget som träffas. Tillsammans diskuterar de igenom evenemanget och försöker se eventuella risker inom de olika momenten i evenemanget. När det börjar närma sig skarpt läge och evenemanget ska genomföras arbetar Great Event med ett vaktbolag. Vaktbolaget och Great Event mötts då några dagar innan evenemanget för att gå igenom vilka risker som kan inträffa och hur de kan förbättra säkerheten.

Riskanalys

De personer som arbetar på Great Event har lång erfarenhet av evenemang och risker, därför genomförs inte alltid riskanalys på ett visst sätt. Åhs menar att: ”Nu är vi så gamla gubbar som hållit på så länge, så riskanalysen är inte så formell”. Deras analys av risker sker lite då och då när de diskuterar risker med varandra. Av deras erfarenhet och sunda förnuft avgör de vilka risker som ska åtgärdas.

Åtgärder av risker

Risker kan åtgärdas på flera sätt men det vanligaste sättet inom Great Event är att de alltid försöker sätta stopp för att risker ska inträffa. Till exempel genom att sätta stopp för ett visst antal besökare eftersom det sätter säkerheten på alldeles för stort prov. Åhs säger: ”Det går inte att trycka in för mycket människor i en lokal för att tjäna mer pengar, det gäller att alltid tänka på säkerhetsaspekterna först”. Under en hårdrockskonsert sätter Great Event in fler vakter. De har erfarenhet av att gästerna dricker större mängd alkohol under denna typ av evenemang. Innan ett evenemang går vakterna alltid igenom lokalen och undersöker larm och nödutgångar, så att lokalen är säker.

Om en risk inträffar finns det framtagen säkerhetsinformation som all personal inom evenemanget ska ha tagit del av. Ett exempel på när en risk inträffade var när Great

⁴ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

Event arrangerade musikalen Jesus Christ Superstar på Löffbergs Arena. Två personer reagerade då väldigt kraftig på låtsasblodet som fanns med i föreställningen. Personalen var inte förberedd på att någon skulle reagera på det sättet men genom säkerhetsinformationen kunde de agera på rätt sätt och minska konsekvenserna av den inträffade händelsen.

För att följa upp risker och åtgärder har Great Event en dialog med vaktbolaget efter varje evenemang. De diskuterar då hur allt har fungerat under evenemanget. Great Event får därefter en logg av vaktbolaget. I loggen finns beskrivningar över vad som har hänt under evenemanget och hur vaktbolaget har arbetat med riskhantering och säkerhet.

Erfarenheter av riskhantering

Erfarenheter inom Great Event skrivs oftast inte ned utan lagras i minnet. Åhs⁵ säger att: ”Det är en form av erfarenhetsbank och logiskt tänkande som växer fram”. Åhs säger att vaktbolagets evenemangsrapporter samlas i Great Events säkerhetsinformation vilken de går igenom och uppdaterar varje år. Eftersom Great Event lär sig mer och mer om risker efter som samlas mer erfarenheter i säkerhetsinformationen. En av de erfarenheter som de har tagit vara på är att de som arbetar med teknik och scen alltid ska använda säkerhetsutrustning. Denna erfarenhet kommer ifrån att Åhs vid ett tillfälle kom till en evenemangslokal och upptäckte att scenbyggarna var högt upp i luften utan säkerhetsutrustning. Då gällde det att direkt åtgärda med säkerhetsvagnar. Efter den händelsen har det blivit ett krav att säkerhetsutrustning används vid scenbygge.

⁵ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

Lönsamhet av riskhantering

Åhs⁶ anser att det är lönsamt att hantera risker. Han anser att det är lönsamt av flera skäl men att det främsta skälet är *människan*.

Vetskapen om att man inte gjort så gott man kunnat - den vill jag inte leva med. Jag känner att det inte vore speciellt kul att vakna upp och känna att jag borde ha gjort någonting, utifall något inträffade. Vi är också nästan alltid inne i byggnader som betingar ett värde. Går någonting snett där, så kan väldigt mycket gå till spillo. Ekonomiskt dessutom för ägaren av fastigheten. Det är två bitar som jag tycker är viktiga att ta med sig (Åhs, 2014).

Åhs berättar också att rykten kan uppstå om de inte har koll på grejerna. Han exemplifierar detta med att rykten kan uppstå om de skulle ha ”tryckt in för mycket folk eller struntat i hur det såg ut. I en förlängning blir det ett evenemang som inte betraktas som helt okej att vara på. Varken från arrangören eller från besökarens sida”.

Inom Great Event ses riskhantering som lönsamt i alla projekt och de har genom åren lagt ner mycket arbete på att hantera risker på bästa sätt. De ser även riskhantering som lönsamt när det kommer till att få evenemang till Karlstad. Det är många städer som har stora och bra lokaler där evenemang kan hållas. Det finns ingen unicitet längre och det gäller därför att visa sin erfarenhet och kunnighet. Åhs uttryckte sig:

Det finns liknande arenor i nästan varenda bygd. Det jag sett är att arrangörerna jobbar med företag som vet vad de håller på med. Det är en konkurrens fördel om man har bra på fötterna när man träffar arrangörerna - ingen tvekan om det! (Åhs, 2014).

Sekundära effekter av riskhantering

Åhs anser att riskhanteringen har lett till flera sekundära effekter. En av dessa effekter är att samarbetet med vaktbolaget har utvecklats och de har kommit varandra närmre. De båda parterna vet exakt var de har varandra och deras relation har utvecklats till att de idag är goda vänner. Åhs ser också att riskhanteringen har påverkat projektmedarbetarna då de har blivit mer engagerade i frågor som rör risker och säkerhet.

⁶ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

De som är riktigt engagerade i de här frågorna är så duktiga! Och de har gjort insatser som är helt fantastiska! På Jesus Christ Superstar såg jag att det samtidigt låg två personer på marken och behövde ambulansvård. Då hade vi volontärer som var framme, en höll i handen medan en annan pratade lugnande. Det är riktigt häftigt att se hur medarbetarna har tagit åt sig av det som man har gått igenom (Åhs, 2014⁷).

Åhs poängterade även att dynamiken bland de deltagande i riskhanteringen har ökat och att samarbetet mellan dem stärks. Ett exempel är när personer från vaktbolaget och volontärstyrkan samarbetat för att lösa saker när något inträffat, ”det har skapat en fantastisk gruppering”. Åhs kan även se att många medarbetare blir mer engagerade i arbetet när de får ta del av säkerhetsinformationen och vara med när risker inträffar. Det ökade engagemanget kan enligt Åhs bero på att medarbetarna får en ansvarskänsla vilket kan öka motivationen hos dem.

Riskhanteringen har också lett till samarbete och öppenhet med myndigheter. Gällande risker vid kontanthantering krävs det i viss mån en öppen dialog med flera parter, framförallt med polisen. Även öppenhet mellan Great Event och arrangörer ökar eftersom de tillsammans måste gå igenom vissa säkerhetsaspekter.

En sekundär effekt som Åhs poängterar som stor är den stolthet som riskhantering bidrar till. Åhs säger: ”Jag kan påstå att jag är vansinnigt stolt över att vara en av dem som fixade ’det där’ i skarpt läge”. Åhs och hans kollegor känner också stolthet på grund av att de har fått förfrågningar om att medverka i andra evenemangsprojekts risk- och säkerhetsarbete.

För Åhs är riskhantering bara något positivt.

Jag tror att i en organisation med olika kompetenser så tycker nog en del personer att riskhanteringsfrågor är tråkiga frågor. Men jag vet om att när det väl händer något så är också samma personer väldigt glada för att det är någon som har tagit hand om de här frågeställningarna. Riskhantering är något som bara ska finnas och det är inte per automatik att det finns någon som har jobbat igenom riskhanteringen. Det måste vara folk som vet vad de håller på med (Åhs, 2014).

⁷ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

Åhs⁸ tycker att riskhantering bör komma upp mer på agendan. Inte bara inom officiella evenemang utan också på allmänna platser. Åhs tror att det saknas riskhantering när det samlas mycket folk på en allmän plats. Åhs ställer sig frågande: "hur gör man då med utrymning och riskhantering?"

Det är jätteviktigt att alla parter som är involverade har fokus och ser seriöst på den här biten gällande riskhantering. Jag ser det när vi gör utomhusevenemang. I somras hade vi Gyllene Tider i Mariebergsskogen med Live Nation. De har professionellt folk som direkt ser hur mycket folk som får plats och var utrymningsvägar ska byggas upp. Det känns skönt när vi har en motpart som förstår vad som händer! Det finns säkert tillställningar där man inte sitter på samma kompetens. Plus att det är väldigt lätt att plån boken får styra. Jag tror att det är lätt hänt som arrangör att säga: 'det är okej, vi tar in tusen personer till', jag tror att det kan vara så (Åhs, 2014).

För Great Event är riskhantering en naturlig del av arbetet som bidrar till helheten. De ser inte riskhanteringen som ett jobbigt moment, utan tycker att det är något som alltid ska finnas med. Åhs exemplifierar detta med en hårdrockskonsert som har alkoholserving. Tanken är att det ska vara trevligt och att besökare ska kunna ta sig en öl eller ett glas vin. Nästa läge är att ställa sig frågan vad som händer när besökarna dricker alkohol? En del personer kan spåra ur och vad händer då? Den ena parametern drar åt någonting spännande och trevligt men att det på andra sidan finnas något negativt. Det gäller att hela tiden alltid tänka ett steg längre. Åhs säger: "För mig finns det inget motsatsförhållande mellan vision och riskhantering när man ska göra en positiv upplevelse. Det ingår i helheten som en naturlig del".

4.2 IF Göta Karlstad

Informant

Den andra intervjun genomfördes med Ellinor Johansson⁹, arrangemangsansvarig på IF Göta. Intervjun ägde rum på hennes kanslikontor onsdagen den 26 mars 2014. Intervjuinspelningen upptog 53 minuter. Johansson hade förberett sig väl och visade upp deras manualer för riskhantering och berättade utförligt om IF Götas riskarbete. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att projektleda och styra arbetet med de evenemang som verksamheten arrangerar. De flesta projekten pågår parallellt under året.

⁸ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

⁹ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

För att projekten ska vara genomförbara måste Johansson¹⁰ ordna med tillstånd från myndigheter, ha kontakt med samarbetspartner, arrangera motionsturnéer, ha kontakt med funktionärer, arbeta med riskhantering och hantera media.

Johansson har arbetat i verksamheten i sex år, samtidigt som hon har studerat idrottsvetenskap och arbetsvetenskap på Karlstads universitet. Hon anställdes som ungdomsansvarig på IF Göta och är idag arrangemangsansvarig.

Verksamhet

IF Göta Karlstad är en friidrottsförening som grundades 1904. Verksamheten bedriver träning och arrangerar flera idrottstävlingar varje år. Publika tävlingar de arrangerar består av Vår Ruset, Tjurruset och Karlstad Stadslopp, vilka alla är olika typer av motionstävlingar. Verksamheten drivs av personer som arbetar ideellt, av en styrelse och ett kansli. Kansliet där Johansson arbetar sköter det operativa arbetet.

På kansliet som är beläget vid Tingvalla IP i Karlstad arbetar för tillfället tio personer med bland annat marknadsansvar, ungdomsansvar, idrottschef och säljare, utöver det arrangemangsansvar som Johansson har.

Förberedelser inför evenemang

Innan ett evenemang kan genomföras krävs mycket arbete och många förberedelser. I ett tidigt stadium av ett evenemangsprojekt har IF Göta alltid en brainstorming eller utvärdering för att ta del av erfarenheter från fjolårets evenemang. Deras evenemang är återkommande och genomförs varje år. När en utvärdering har gjorts så söks tillstånd hos polis och myndigheter. För att IF Göta ska vara säkra på att ett evenemang kan genomföras är det viktigt för dem att få tillstånden tidigt.

Desto närmre IF Göta kommer ett evenemangs genomförande desto mer arbete blir det också med de ideella arbetarna. Vid Karlstad Stadslopp är det cirka 400 ideella personer engagerade och det gäller därför att vara tydlig i kommunikationen och att ha en plan för vilka personer som ska göra vad. Det går därför åt väldigt mycket förberedelser till att planera för de ideellas kommande arbete. Dagarna innan ett evenemang

¹⁰ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

mang ska genomföras blir det mer praktiskt arbete. Evenemangsområdet ska byggas upp, motionsbanan ska färdigställas och leveranser ska tas emot. Vid ett Vår Rus levereras varor för drygt två miljoner kronor vilket innebär mycket arbete. ”När man har kommit så långt att man får skit under naglarna då är man ganska nära finalen”. Planen är att allt ska vara så förberett att Johansson¹¹ inte ska behöva ”springa sig svettig” under själva evenemanget. Hon säger: "Om vi har förberett evenemanget på ett bra sätt så ska allt rulla på under evenemangsdagen".

När det kommer till hanteringen av risker finns det material framtaget av IF Göta och SISU Idrottsutbildarna, (SISU Idrottsutbildarna är ett studieförbund som hjälper till med utbildning inom idrott).

Identifiering av risker

När risker ska identifieras i evenemangsprojekten tar IF Göta till ett flertal metoder. Dessa metoder består av brainstorming, checklistor och omvärldsanalyser. När en omvärldsanalys tillämpas undersöker IF Göta hur det gått under andra idrottsevenemang, hur andra föreningar arbetar, vilka leverantörer de använt sig av och vilka oväntade händelser som har inträffat vid liknande evenemang som deras. Utifrån detta kan de sedan börja identifiera och analysera risker som kan inträffa på deras egna evenemang. Checklistorna används för att stapla upp och kategorisera de identifierade riskerna. Vilka personer som är med i identifieringen skiljer sig något åt. Oftast är det Johansson tillsammans med kanslikollegor. Johansson menar att riskerna identifieras från många olika infallsvinklar, bland annat från hennes egen vinkel som är övergripande men också från specifika branschinfallsvinklar som ekonomi. På grund av de många olika infallsvinklarna är det inte heller bara en person som tar beslut om vad som ska göras med de identifierade riskerna, utan det är något som bestäms tillsammans av medarbetare och det handlar om sunt förnuft.

IF Göta arbetar med kontinuerliga träffar där de gör en brainstorming av risker. Här deltar även funktionärer och infallsvinklarna blir därmed fler. Vid brainstormingen tänks tillsammans ut vilka risker som tidigare har funnits och vilka nya risker som skulle kunna inträffa.

¹¹ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

Hur många metoder som tillämpas och hur mycket tid som läggs ner på riskidentifiering beror bland annat på var evenemanget ska äga rum. När ett evenemang hålls på Tingvalla IP är riskerna färre än vad de är vid ett motionslopp. Under Stadsloppet har de cirka 5000 tävlingsdeltagare ute i trafiken och riskerna är fler och har större konsekvenser.

Risikanalys

När riskerna har identifierats analyseras dem. Riskernas sannolikhet att inträffa och riskernas konsekvenser analyseras som låg eller hög. En risk som har väldigt stor konsekvens under IF Götas evenemang är själva tidtagningen. Tidtagningen är en viktig del i evenemangen och den är svårhanterad. Johansson¹² och hennes kollegor på kansliet har därför tagit fram ett backup-system ifall det ordinarie tidtagningssystemet skulle sluta fungera.

Vid risikanalys används ofta metoden PMI vilket står för kategorierna plus, minus och intressant. Det som står under minuskategorin är de risker som behöver åtgärdas. Trafik är en risk som ofta hamnar i minuskategorin och behöver därför en åtgärd för att minimera att trafikolyckor ska inträffa. När Johansson och hennes kollegor har tagit fram en åtgärd som minimerar riskens sannolikhet att inträffa kan risken flyttas från minuskategorin till pluskategorin. Det som finns beskrivet under minuskategorin vill IF Göta ta bort. Det som står beskrivet under pluskategorin är däremot något som de vill behålla. Det som finns beskrivet under intressantkategorin är sådant som IF Göta kan utveckla.

En risk som IF Göta alltid behöver analysera djupare är vattentillgången. Vad gör de om det skulle hända något med vattnet? Vad har de för backup-system om vattnet skulle bli förorenat under Vår Ruset när över 9000 kvinnor ska dricka vatten?

Åtgärder av risker

IF Göta arbetar till stor del med att minimera risker från att inträffa. Detta gör de främst genom att ta hjälp av många säkerhetsansvariga, ordningsvakter, funktionärer

¹² Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

och sjukvårdsteam. Dessa finns tillgängliga på hela evenemangsområdet. Vid en motionstävling finns sjukvårdsteam utplacerade runt banan och kan snabbt hjälpa till om en person skulle bli sjuk eller skada sig. Längs banan och på evenemangsområdet finns funktionärer och ordningsvakter som ser till så att allting fungerar enligt planerna.

Huvudfunktionärer och funktionärer är de som är viktigast, har vi med dem på arrangemangen minimerar vi riskerna väldigt mycket (Johansson, 2014¹³).

För att det ska fungera bra med de ideella arbetarna gäller det att de har korrekt information, kompetens och resurser för att lösa de arbetsuppgifter och uppdrag som de fått ansvar för. Johansson säger: ”Jag tror att ha rätt personer med rätt kompetens är huvudkärnan i att eliminera risker i ett arrangemang”. För att huvudfunktionärer ska lösa uppgifter på bästa sätt har de utbildats i hjärt- och lungräddning. Det finns också en funktionärspärm som alla de ideella arbetarna har tillgång till. I pärmen står det tydligt hur arbetarna ska gå tillväga för att lösa problem inom ett visst område. Befinner de sig i målområdet finns det anvisningar om vad som ska göras just på det området och vilka personer som ska kontaktas ifall en risk skulle inträffa. Vid varje område finns även ett säkerhetskuvert som endast ska öppnas vid kris. I kuvertet finns instruktioner om vad som ska göras vid kris. Vid allvarliga olycksfall ska man först ringa 112 och sedan krisnumret som är kopplat till en telefon som Johansson har. Ifall det ringer i den telefonen släpper Johansson allt annat och svarar i den.

Det finns också material för allmän säkerhet vilket är anpassat för de olika evenemangsområdena. För dem som har hand om till exempel transport så finns ett specifikt material med krisnummer, information om sjukvård, olycka och vad just de ska göra om något inträffar. Detta är material som Johansson och hennes kollegor går igenom och uppdaterar kontinuerligt.

Erfarenheter av riskhantering

Erfarenheter är något som IF Göta får hela tiden. Både från omvärldsanalyser och från deras egna evenemang. Erfarenheter tas upp som diskussionsämnen under IF

¹³ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

Götas träffar. Om det är nödvändigt så tas åtgärder fram. Ett exempel på en erfarenhet som IF Göta har tagit till vara på och åtgärdat är strömtillförseln under ett evenemang. Erfarenheten kommer ifrån att luften i målbågen gick ur under ett evenemang. Johansson¹⁴, hennes kollegor och funktionärer spenderade då lång tid på att kontrollera strömmen och kablar. För att inte ödsla tid på att leta efter strömfel har en översiktsbild på alla ledningar och kablar tagits fram, för att på så sätt underlätta felsökning.

En annan händelse som de har tagit erfarenhet ifrån, är när banmarkeringen gick fel och flera barn sprang fel under en motionstävling. Motionsbanan var egentligen rätt snitslad men banan var för otydlig vilket ledde till att barnen sprang fel. För att detta inte ska återupprepas har IF Göta tagit vara på denna händelse och åtgärdat det med ännu tydligare banmarkering.

Lönsamhet av riskhantering

Johansson anser absolut att det är lönsamt för IF Göta att hantera risker. Hon menar också att det är viktigt att påpeka att föreningen inte är vinstdrivande, utan att riskhantering krävs för att kunna driva verksamheten. Om inte evenemangen som de arrangerar skulle vara av bra kvalité och anses som säkra skulle de inte heller ha några intäkter som bidrar till att de kan driva den verksamhet de gör. De risker som hantearas inför ett evenemang finns också ofta kvar vid nästa evenemang, så riskhanteringen lönar sig inte bara vid ett tillfälle utan vid flera.

Sekundära effekter av riskhantering

De sekundära effekterna som Johansson ser av riskhantering är att de personer som deltagit i riskhanteringen har blivit mer medvetna om att riskerna är många och vilka risker som finns. Riskhanteringen påverkar medarbetarna genom att det skapas en medvetenhet som inte har funnits där tidigare.

¹⁴ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

De har kanske jobbat här en längre tid och gått i samma fotspår utan att fått ett konkret exempel på en oväntad händelse. Med riskhantering blir medarbetarna kanske mer medvetna om risker (Johansson, 2014¹⁵).

Johansson ser även att riskhantering har påverkat gruppdynamiken i verksamheten. Hon har märkt att det på gott och ont har bildats grupperingar. De som arbetar mer med riskfrågor och riskhantering blir lite överställda de som inte arbetar med det i vanliga fall och det bildas därför en form av hierarki i gruppen. Riskhanteringen har även bidragit till vissa grupperingar mellan de som arbetar på kansliet och de funktionärer som är med i riskhanteringen. Johansson ser dock inte dessa grupperingar som något konstigt eftersom de på kansliet kan arbeta med risker på ett annat sätt än vad de ideella funktionärerna kan.

Beroende på var i projektfasen en medarbetare befinner sig har betydelse för om medarbetare känner ansvarskänsla. De som arbetar med ekonomi känner ofta inte stort ansvar för risker i början av processen. Utan för dem stiger ansvarskänslan när projektet är i den fasen då de hantera ekonomi. Samma sak gäller för funktionärerna. När de får sina specifika uppgifter vid ett evenemang blir de mer engagerade och känner ansvar för sina uppgifter. De vill göra en bra arbetsinsats. Dock ser inte Johansson några samband mellan riskhantering och projektmedarbetarnas motivation utan riskhanteringen är en del av arbetet. Eftersom riskhantering är en del av arbetet ser inte heller Johansson några samband mellan riskhantering och verksamhetens vision. Att hantera risker är något naturligt som ska ingå i det vardagliga arbetet.

I det stora hela anser Johansson att riskhantering bidrar till positiva sekundära effekter hos projektmedarbetare, funktionärer, sjukvårdare, säkerhetsansvariga och för dem som deltar i evenemangen. Hon ser också riskhantering som något pågående som aldrig kommer att ta slut. Risker måste tas upp kontinuerligt när det är många personer inblandade. Riskhantering är en löpande process som är viktig och måste vara en del av den kontinuerliga rutinen.

¹⁵ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

4.3 Nöjesfabriken

Informant

Den tredje intervjun hölls i Nöjesfabrikens restaurang med Malin Lundberg¹⁶, mäss- och eventansvarig. Intervjun genomfördes torsdagen den 27 mars 2014. Lundberg gav utförliga svar som gav en djupare inblick i deras riskhantering och verksamhet. Under intervjun deltog hennes praktikant som erbjöds att flika in om så önskades. Intervjun upptog cirka 45 minuter.

Lundberg har arbetat som mäss- och eventansvarig på Nöjesfabriken i snart tre år. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att titta på ekonomi och hur Nöjesfabriken kan ”skruva upp verksamheten” för att öka omsättning gällande evenemangsverksamheten. Lundberg sitter med i ledningsgruppen. Tidigare har Lundberg arbetat på gamla Karlstad CCC och Elite Stadshotell i Karlstad.

Verksamhet

Nöjesfabriken arbetar med allt ifrån konferenser, mässor, leklandskalas, bowlingcuper, nattklubb och konserter. Enligt Lundberg har Nöjesfabriken en av Sveriges mest kända inomhuslivescener.

Nöjesfabriken har ungefär 10 000 kvadratmeter och deras gäster är från 0-100 år gamla. De har helgeevenemang med nattklubb, liveakter och ungefär 5-6 mässor per år. Nöjesfabriken arrangerar Kvinnomässan, Ahlsellmässan som riktar sig mot industri, Solarbelysning, tatueringsmässa och Menigos matmässa.

Förberedelser inför evenemang

För att hitta intressanta och spännande evenemang besöker Lundberg mässor och arbetar med uppsökande kundmöten, telefonsamtal och mejl - men deras hörsägen genererar också evenemangsbokningar. Inför ett evenemang sätter sig Lundberg ner tillsammans med beställaren och projektgruppen. Tillsammans diskuterar de igenom

¹⁶ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

allt gällande evenemanget, där riskhanteringen vävs in i diskussionen. Lundberg¹⁷ poängterar att ”utan ett personligt möte så kommer man inte någonstans”.

Identifiering av risker

För att identifiera risker inom Nöjesfabriken arbetar Lundberg med kontraktsskrivning. Vid kontraktsskrivning medverkar Lundberg, agenten och bokningsbolaget. Kontrakten innefattar bland annat avbokning, antal besökare, vem som står för vad och säkerhet gällande en stor artist.

Det finns olika sätt att skriva kontrakt på. Kontraktsskrivningen skiljer sig åt beroende på bokningsbolag, agent, om bokningen är 100 % hos oss eller om bokningsbolaget bara lägger bokningen här på Nöjesfabriken (Lundberg, 2014).

Varje ny bokning innebär att kunden har med sig olika produkter, önskemål och tankar om hur slutresultat ska bli. Det är därför viktigt för Lundberg att ha flera möten med kunden. På mötena kan de diskutera risker, förutsättningar och genomgång av nödutgångar ”det är ett sätt att möta risken innan den inträffar”.

Riskanalys

Under ett möte med bokningsbolaget och agenten vävs riskanalysen in i samtalet och Lundbergs strategiska arbete. Tillsammans diskuterar de frågor som ”gör ni så här, så blir det så här. För jag ska leda dem någonstans så att evenemanget blir bra i slutändan”. Därefter skrivs kontrakt över vem som har ansvar för vad. I kontrakten ska allt finnas med.

Det är viktigt med offert och bekräftelse oavsett om vi har en stor kongress på 500 personer eller om vi har en artist. I kontraktet ska allt finnas med så att man enkelt och tydligt kan se vem som har ansvar (Lundberg, 2014).

Efter att de identifierade riskerna är kontraktsskrivna så menar Lundberg¹⁸ att Nöjesfabriken måste våga satsa. Lundberg exemplifierar detta med att de ibland tar in

¹⁷ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

okända artister som är up coming. Då har husets agent föreslagit denna artist för ledningen som då får göra en analys om de ska ta in en mindre känd up coming-artist.

Åtgärder av risker

Nöjesfabriken har ett nära samarbete med räddningstjänst, polis och följer vakttillstånden. Vid stora evenemang har de många vakter. De innehar de tillstånd som krävs för att bedriva verksamheten och enligt Lundberg följer de tillståndens skyldighet att tillhandahålla publiksäkerhet.

Nöjesfabriken får ofta högt betyg när det gäller säkerhet. På grund av att det är högt i tak, det är stora ytor att ta sig fram på, det är stora dörrar att ta sig ut ur. Vi har både visuellt och auditivt larm och det är på tre språk, svenska, engelska och spanska (Lundberg, 2014).

Har det hänt någonting under ett evenemang går ledningsgruppen igenom händelsen efteråt. Nöjesfabriken har ett eget vaktbolag som styr allt tillsammans med ansvarig. Det kan till exempel vara ett slagsmål och då blir polisen inblandad. Polisen finns ofta nära till hands under evenemang.

För att öka säkerheten vid insläpp förbereder personalen på Nöjesfabriken sig genom att kontrollera antal förköpta biljetter och de gör en uppskattning över hur många som kommer vid dörren.

Ett vanligt problem under en mässa är att en utställare har sett en bra plats för dem att ställa upp montern på - men platsen kan vara riskfylld i och med att utrymningsvägar skymms. För att minimera att denna risk ska inträffa skickar Lundberg ut planritningar till utställarna med väl markerade nödutgångar och regler gällande avstånd. Lundberg poängterar viktigheten av att ha tillgång till bra, uppdaterade och välritade planritningar eftersom lokalerna ofta ändras.

¹⁸ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

I stort sett så går personalen på Nöjesfabriken igenom varningslampor, nödutgångar och larm inför varje evenemang. Lundberg¹⁹ anser att husets största riskåtgärdsarbete görs i Leklandet. Varje dag innan öppning går personal igenom en checklista och kontroller de olika aktiviteterna. På måndagar och tisdagar går de igenom, kontrollerar och städar allt extra noga. Det är en bestämmelse av Konsumentverket och en skyldighet gentemot barnen. Noggrann rapportering görs med personlig underskrift som styrker att en kontroll är genomförd.

En annan åtgärd som Nöjesfabriken vidtagit är att de har blivit hårdare gällande alkoholserving. De nekar för påverkade personer alkohol innan de blir odrägliga. Lundberg menar att en för starkt påverkad gäst kan vara en risk för sina medmänniskor. Nöjesfabrikens bartenders får utbildningen Ansvarfull alkoholhantering. Lundberg beskriver att en bartender dessvärre inte har lika högt anseende som en vakt, därför arbetar alla med hörsnäckor för att kunna tillkalla en vakt om en gäst blir odräglig eller obehaglig. Lundberg beskriver också att de tillsätter vakter i diket (diket = ytan mellan scen och kravallstaket).

Erfarenheter av riskhantering

En erfarenhet som har bidragit till en stärkt medvetenhet om att allt ska vara kontaktskrivet är då Nöjesfabriken var tvungen att ställa in en konsert med Johnossi. Konserten ställdes in på grund av att en av frontfigurerna blev sjuk. Då behövde inte Nöjesfabriken stå för några kostnader eftersom allt var kontraktskrivet.

Eftersom att Nöjesfabriken informerar bokningsbolaget hur lokalerna ser ut genom ritningar och går igenom var allt från toaletter till nödutgångar finns, så kan sedan arrangören meddela sin publik denna information.

Det har fungerat jättebra! Vi har sett när det inte har fungerat. När man inte har lämnat ut information till kunden då ser man direkt vad som händer när man inte möter riskerna (Lundberg, 2014).

¹⁹ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

Lönsamhet av riskhantering

Lundberg²⁰ menar att det självklart är värt att lägga tid- och budgetresurser på riskhantering. Hon säger att ”minimeras alla risker, så får man en nöjd kund i slutändan och kunden tycker att vi är mer seriösa”. Eftersom att arbetet går bra, kan Nöjesfabriken ta bra betalt och undvika kompensationer. ”Ju mer information jag har lämnat desto mindre risk. Information och kommunikation leder alltid till ökad försäljning och i det ingår riskhantering”, säger Lundberg.

Däremot ser Lundberg att riskhantering är ett arbete som kan uppfattas som tidsförödande men att i slutändan så förstår alla vad det innebär. ”För säger man *ordet riskhantering* till någon så får man höra ’uscha mig det lät allvarligt’”. Lundberg tror också att många personer tycker att riskhantering innebär merarbete, därför undviker hon ordet riskhantering och väver in det i kundmötena.

Sekundära effekter

Lundberg ser en stark koppling mellan riskhantering och gästtillgänglighet. Arbetar inte Nöjesfabriken med att funktionsanpassa lokalerna förlorar de avtalskunder, publiksäkerheten kan inte garanteras och intäkter faller bort. Lundberg ser en koppling med att medvetenheten om säkerhetsrisker hos medarbetarna har stärkts när de tittat på antal släppta biljetter, hur många de kan ta in i dörren och fria nödutgångar.

Lundberg säger: "de som jobbar här ska veta att vi har en arbetstillvaro där vi följer de regler som finns vilket genererar en bättre tillvaro för våra gäster".

Nöjesfabriken arbetar med kontinuerlig utbildning av personal tillsammans med vakter, alkoholhandläggare och brandtillsyn. Lundberg tror utbildningarna bidrar till en starkare gruppdynamik.

Gällande sambandet mellan riskhantering och Nöjesfabrikens vision, tycker Lundberg att ”allting hänger ihop”. Lundberg säger: ”Så självklart hänger visionen och riskhanteringen ihop”. Nöjesfabriken kan inte bygga om lokaler om det inte fungerar, deras fantasier om hur saker ska se ut måste fungera i praktiken.

²⁰ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

"Man kan inte ha en trappa upp till scenen under en Håkan Hellström-konsert, då riskerar vi att någon kan springa upp".

Kunderna förväntar sig att teknikutrustning är välförankrad och att den fungerar.

Det ska vara professionell personal som sätter ihop saker. Vi har kunnig personal och tekniker som jobbar med allt från ljudteknik, ljus-tekniker till kontinuerlig el revision. Professionalism försöker vi eftersträva (Lundberg, 2014²¹).

Lundberg menar att ansvarskänsla hos enskilda medarbetare är väldigt viktigt och att en koppling mellan ansvarskänsla och riskhantering finns. Detta på grund av de nära samarbetena med brand, räddning, polis och ambulans. Även att ny personal får utbildning ökar kunskap och medvetenhet om risker och hur de ska agera vid olika händelser. Lundberg säger: "Detta ökar tryggheten för gäster och personal vilket skapar stolthet för arbetsplatsen".

Rapportering till Konsumentverket gällande leklandsrapporter bidrar till en starkare öppenhet och att de personliga underskrifterna av kontrollerande personal ökar ansvarskänslan. Lundberg tror också att ansvarskänslan blir starkare med åldern. Dock tror inte Lundberg att det finns ett direkt samband mellan riskhantering och motivation hos enskilda medarbetare.

Lundberg tycker att riskhantering har resulterat i positiva effekter, det har hon bland annat sett när de sammankallar till mötena angående brand. Hon säger: "Då stärks sammanhållningen och alla känner att de är med på samma tåg. Allihop är jätteviktiga, samma regler gäller för oss allihop, oavsett position och vi får alla samma information".

När Nöjesfabriken identifierar och analyserar risker inför evenemang där de vet att det kommer vara människor i publiken som använder rullstol eller käpp så minskar de antal släppta biljetter för att öka den positiva upplevelsen för alla gäster – även om de förlorar pengar på det, så kan det bli väldigt dyrt i en annan bemärkning. Dyrt i den bemärkningen att människor i publiken utsätts för fara om publikantalet blir för högt.

²¹ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

5 Analys

5.1 Riskhanteringsens flöde

Vid intervjuerna framkom det att alla tre verksamheter identifierar risker genom att medarbetare diskuterar med varandra. Detta kan liknas med metoden brainstorming som enligt Isaac (1995:226) är den mest förekommande metoden för riskidentifiering. Både Great Event²² och Nöjesfabriken²³ träffar evenemangsansvarig respektive bokningsbolag för att diskutera och identifiera risker inom de olika momenten. Great Event identifierar också risker tillsammans med ett vaktbolag med stor erfarenhet av risker och säkerhet. Denna form av riskidentifiering kan liknas vid Delphi-metoden som innebär att olika experter delar med sig av sina insikter och erfarenheter för att identifiera risker (Franke, 1987:31).

Lundberg använder inte ordet riskhantering. Hon tycker att det har en negativ klang och kan avskräcka kunderna. Lundberg arbetar därför med att väva in riskhanteringen i sina diskussioner med bokningsbolagen. Även Hall och Kutsch (2009:77) fann i sin studie att en projektledare antog att ordet riskhantering kunde ha lett till ångest och nervositet hos kunden. Strid (2012:31) däremot har funnit att kunder ställer sig positiva till riskhantering eftersom det bidrar till en större medvetenhet om projektet, både för kunderna och för projektmedarbetarna. Kombinationen av att väva in riskhantering i kunddiskussionerna utan att faktiskt nämna ordet riskhantering, kan därför i förhållande till teorin ses som ett smart drag av Lundberg. Lundberg själv menar på att nöjda kunder leder till fler evenemangsbokningar.

På IF Göta²⁴ används flera metoder för att identifiera risker. De har träffar då IF Göta gör en brainstorming. Där deltar både kanslipersonal och funktionärer för att infallsvinklarna ska bli fler. Isaac (1995:226) påpekar att det är lämpligt att personer med olika erfarenhet och kunskap deltar under en brainstorming. Under IF Götas träffar diskuteras också erfarenheter från fjolårets evenemang. I PMI (2004:242 ff.) beskrivs att diskussion och granskning av tidigare erfarenheter är ett bra sätt för att få en förståelse över organisationens syn på risker och riskhantering.

²² Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

²³ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

²⁴ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig på IF Göta Karlstad, intervjuad den 26 mars 2014.

Great Events²⁵ riskidentifiering ter sig olika beroende på vilken typ av evenemang som ska arrangeras och vilken målgrupp som besöker evenemanget. Med vetskap om målgrupp kan de identifiera risker, analysera de identifierade riskerna och tillsätta åtgärder. Great Events riskidentifiering och riskanalys ser också olika ut beroende på vilken lokal evenemanget ska arrangeras i. Ska de arrangera ett evenemang på Karlstad CCC kontra Löfbergs Arena är förutsättningarna olika. På Karlstad CCC ser lokalerna ut på samma sätt från gång till gång, till skillnad från Löfbergs Arena där lokalen ofta byggs om på grund av att lokalen används för exempel ishockeymatcher och konserter.

På Nöjesfabriken²⁶ arbetar de med en välutvecklad rutin för att identifiera risker i Leklandet. De använder en checklista för att inget ska förbises vid kontroll av Leklandets aktiviteter. Finner de risker åtgärdar de dem omedelbart genom att knyta om nät etcetera. Precis som Franké (1987:28 ff.) beskriver anser Lundberg att checklista är en bra metod för att strukturera upp de risker som identifierats och de faktorer som kan påverka kvalitén.

Inför ett evenemang går både Great Event och Nöjesfabriken igenom lokalerna för att säkerställa nödutgångar och larmsystem. Detta är en säkerhetsåtgärd som Tarlow (2002:38) menar gör det lättare att se vem, eller vilka personer som är i riskzonen och var risker kan inträffa. Att göra en risk- och skadekontroll på evenemangsplats är enligt Tarlow (2002:42) ett av momenten för att säkerställa ett evenemang.

Alla de tre verksamheter vi har studerat utbildar sin personal i säkerhet. Verksamheterna har också säkerhetsinformation som de anställda ska ta del av. Där finns riktlinjer för hur de ska agera vid olika typer av händelser. Att utbilda anställda och volontärer inom riskhantering är något som Tarlow (2002:42) anser vara av vikt. Han menar att genom utbildning blir de anställda mer uppmärksamma på risker och medvetna om dem. Att de studerade verksamheterna arbetar på detta sätt pekar på ett professionellt arbetssätt, där risker och personsäkerhet tas på högsta allvar. Tarlow (2002:30) menar att skillnaden mellan amatörmässiga och professionella evenemangsarrangörer är att de professionella arbetar systematiskt med riskhanterings

²⁵ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

²⁶ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

olika steg. De analyserar grundligt konsekvenser och sannolikhet vilket bekräftas av vår studies verksamheter.

Alla tre verksamheter arbetar med professionell personal gällande teknik. Allt för att försäkra sig om att tekniken är välförankrad, att den riggas på ett ansvarsfullt och säkert sätt samt att den fungerar som den ska. Getz (2005:41) menar att trend- och teknikspaning har blivit allt viktigare i evenemangsprojekt och Jaafari (2001:92) beskriver att tekniska risker är påtagliga.

Inför ett evenemang analyserar Great Event²⁷ och Nöjesfabriken²⁸ risker i förhållande till publikantal. Nöjesfabriken tittar särskilt på entréområdet där de ser flera risker och de tillsätter vaktstyrka i förhållande till publikantal. Great Event tittar särskilt noga på vaktantal under hårdrockskonserter med alkoholserving. Desto mer alkohol som intas desto fler vakter brukar vanligtvis behövas.

IF Göta²⁹ genomgår en noggrann planeringsfas där de arbetar med att identifiera och analysera risker med flera metoder som är: brainstorming, checklistor, omvärldsbevakning och PMI. Omvärldsbevakningen syftar till att uppdaga vilka risker andra evenemangsorganisationer har utsatts för. Därefter kan IF Göta identifiera, analysera och hantera liknande risker som de själva kan komma att utsättas för. Isaksson och Eklindh (2010:59) menar att planeringsfasen är viktig eftersom det annars är lätt att förbise detaljer, overse risker och inte uppfylla olika krav. IF Götas riskhanteringsarbete står i proportion till storlek på evenemang och var evenemanget ska hållas. Konsekvens och sannolikhet analyseras som låg eller hög. Detta är enligt Zwikael och Ahn (2011:28 ff.) en välbeprövad metod för att värdera om det är värt att hantera en risk. IF Göta använder också PMI-analysen för att sortera riskernas i plus-, minus- och intressentkategori och därmed kan de komplettera med åtgärdsplaner. Efter att en utvärdering har genomförts söks de tillstånd som krävs för att genomföra evenemanget. Ju närmare ett evenemangs genomförande, desto intensivare blir arbetet, det krävs mycket förberedelser för att organisera uppåt 400 ideella arbetare.

²⁷ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

²⁸ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

²⁹ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

IF Göta³⁰ har med hjälp av SISU tagit fram riskhanteringsmaterial som de arbetar utefter.

På Great Event³¹ tillämpas olika åtgärder. Åhs poängterar att det är viktigt att sätta stopp för riskerna innan de inträffar. Han exemplifierar detta med att det finns en maxgräns i besöksantal. Åhs säger: "det gäller att alltid tänka på säkerhetsaspekterna först". Dessa åtgärder beskriver OGC (2002:244) som *minska*. Projektgruppen agerar och försöker ta kontroll över risken vilket ska leda till att sannolikheten för att risken inträffar *minskar* eller att påverkan på projektet *minskas*. Den andra åtgärden är att *göra beredskap för* vilket IF Götas arbete med så kallade kriskuvert kan liknas vid. De går ut på att om det uppstår en allvarlig situation så finns ett kriskuvert tillgängligt. Där i finns instruktioner för hur arbetare ska gå till väga och ett krisnummer till Johansson. Detta är en kombination av att *göra beredskap* och *överföra* (OGC, 2002:244). Genom att *överföra* flyttas risken från den person som upptäckt risken till Johansson eller till beredskapstjänst.

Efter varje evenemang för Great Event en diskussion tillsammans med vaktbolaget. De går igenom evenemanget, vad som inträffat, hur de agerat och hur arbetet har gått. Great Event får en logg av vaktbolaget där evenemanget har evaluerats. Nöjesfabriken³² arbetar på ett likande sätt. Har det hänt något under ett evenemang så går ledningsgruppen tillsammans med vaktansvarig igenom händelserna.

Alla tre verksamheter har ett nära samarbete med räddningstjänst och ordningsvakter. Både Great Event och IF Göta arbetar med ideell arbetskraft och Johansson menar att:

Huvudfunktionärer och funktionärer är de som är viktigast, har vi med dem på arrangemangen minimerar vi riskerna väldigt mycket (Johansson, 2014).

³⁰ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

³¹ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

³² Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

Nöjesfabriken³³ innehar alla tillstånd som krävs för att de ska kunna bedriva sin verksamhet och följer de skyldigheter som krävs, likt IF Göta³⁴ som också ansöker om de tillstånd som krävs inför ett evenemang.

För att fördela åtgärder och vem som har ansvar kontrakt skrivs riskerna mellan Nöjesfabriken och bokningsbolaget. Inför varje evenemang måste kontrakten omskrivas eftersom kundens produkt, önskemål och krav skiljer sig från gång till annan. Även förutsättningarna skiljer sig åt beroende på artistens dignitet eller evenemangets storlek. För att slutresultatet ska bli så bra som möjligt är också kundmöten återkommande inför varje evenemang. Genom att tillämpa kontraktsskrivning *överför* Nöjesfabriken att vissa risker flyttas från projektet till en tredje part som då får hantera risken. Detta är enligt OGC (2002:244) ett bra sätt för att hantera risker. För att minimera risker inför ett mässevenemang skickar Nöjesfabriken ut välritade planskisser med markerade nödutgångar och avståndsregler gällande monterplacering. Nöjesfabrikens lokaler har högt i tak, breda utrymningsvägar och stora nödutgångar vilket har resulterat i att de får högt i betyg gällande säkerhet. Deras visuella och flerspråkiga auditiva larmsystem möjliggör för att den internationella publiken kan ta del av nödlarmet. Nöjesfabrikens barer har blivit hårdare med alkoholserving för att undvika att för berusade personer ska bli en risk för sina medmänniskor. Denna åtgärd är del i ett led av åtgärder. Bartenders får utbildning i ansvarsfull alkoholserving och alla arbetar med hörsnäckor för att kunna tillkalla vakt i de fall då en för berusad person inte accepterar att inte få alkohol serverat.

Åhs³⁵, Johansson och Lundberg anser alla tre att hantering av risker är något som ska ses som en löpande process. Enligt dem ska risker alltid ses över flera gånger inför varje evenemang. Detta stärks av Jaafari (2001:89 ff.) och PMI (2004:264) som beskriver att riskhantering bör pågå under hela projektcykeln. Både nya och sedan tidigare identifierade risker ska hållas under uppsikt.

När informanterna svarade på riskfrågor eller när de självmant berättade utifrån riskteman framkom det att alla tre evenemangsverksamheter fokuserar på säkerhetsrisker under evenemangsprojektets genomförande, snarare än risker som påverkar projek-

³³ Malin Lundberg event- och mäsansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

³⁴ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

³⁵ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

tets planeringsfas. Lundberg³⁶ var den enda av de tre informanterna som berättade att de arbetar för att minimera risker som hotar evenemangsprojektet under planeringsfasen. Genom kontraktskrivning kan de försäkra sig om att inte verksamheten påverkas ekonomiskt av en avbokning eller liknande händelse.

5.2 Lönsamhet av riskhantering

De tidigare teorierna om det är lönsamt att tillämpa riskhantering i projekt skiljde sig åt. Vissa studier har fått fram resultat där riskhantering anses vara en huvudfaktor för att projekt ska lyckas. Andra studier har fått fram att det anses vara onödigt att lägga tid och resurser på riskhantering. Denna studie har däremot fått likvärdigt resultat från de tre informanterna. Åhs³⁷, Johansson³⁸ och Lundberg anser samma sak - att riskhantering är lönsamt och det i alla evenemangsprojekt. Däremot ser de att riskhantering resulterar i något olika lönsamheter. Åhs ser individens säkerhet som den största lönsamheten. Han menar att genom riskhantering kan de göra det säkert för publiken på evenemangen. Både för dem som arbetar och för dem som är besökare. Att göra det säkert för människor leder även till att Åhs och hans kollegor på Great Event får gott samvete vilket de också värderar som en lönsamhet. Åhs säger: ”Vetenskapen om att man inte gjort så gott man kunnat - den vill jag inte leva med.” (Åhs, 2014).

Johansson och Lundberg ser också lönsamheten av riskhantering men till skillnad från Åhs ser de mer till lönsamheten för verksamheterna. IF Göta som är en ideell och ickevinstdrivande förening hade inte kunnat drivas om det inte var för de evenemang de arrangerar. Skulle evenemangen inte vara av bra kvalité och anses som publiksäkra skulle det inte bli några intäkter för att driva verksamheten. Lundberg ser lönsamhet i att riskhantering bidrar till nöjda kunder och nöjda kunder genererar i en fungerande verksamhet. Kunderna ser mer seriöst på verksamheten när risker är hanterade och minimerade. Detta kan liknas med tidigare teorier, vilka menar att en anledning till varför verksamheter tillämpar riskhantering är på grund av klienters efter-

³⁶ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

³⁷ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

³⁸ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

frågan om riskhantering (Simister, 1994:7). Lundberg³⁹ ser också lönsamhet i att kontrakt finns upprättade vilket är en del av riskhanteringen. Kontrakten har bidragit till att Nöjesfabriken inte förlorat intäkter vid avbokningar. Det finns därmed ett mätbart samband mellan lönsamhet och om det är värt att lägga tids- och budgetresurser på riskhantering. Riskhantering och planering genererar i väl förberedda och säkra evenemang som bidrar till att verksamheten kan drivas. Detta kan liknas med den tidiga teorin om att det finns ett samband mellan tillämpning av riskhantering och framgång i tidsplan och budget (Raz et al., 2002:105). Johansson⁴⁰ beskriver att de evenemangen som IF Göta genomför måste vara väl förberedda och risker måste vara under kontrollerade former. Hon säger att: "om vi har förberett evenemanget på ett bra sätt så ska allt rulla på under evenemangsdagen".

Lundberg ser att riskhantering inte alltid uppskattas hos medarbetarna, främst på grund av tidsbrist men i slutändan ser de riskhanteringen som lönsam. Detta är något som stämmer överens med Simisters (1994) och Halls och Kutschs (2009:77) studier som visade att vissa projektledare inte tillämpar riskhantering på grund av att tiden inte räcker till eller att de själva anser att det inte är värt att lägga tid på det. Hall och Kutsch (2009:77) anser däremot att det i slutändan hade varit lönsamt för det studerade projektet att hantera risker eftersom projektet resulterade i ekonomisk katastrof.

5.3 Sekundära effekter av riskhantering

De sekundära effekterna av riskhantering är många och de flesta anses som positiva. En återkommande sådan effekt som alla informanterna tagit upp är att det skapas samarbeten. På Great Event⁴¹ har riskhanteringen genererat i ett nära samarbete med vaktbolaget som verksamheten arbetar med inför, under och efter varje evenemang. Samarbetet i hantering av risker har lett till att de idag är nära vänner och känner förtroende för varandra. Åhs ser även att samarbetet mellan de som arbetar under evenemangen stärks på grund av att de innan evenemanget har deltagit i riskhantering och säkerhetsinformation. Medarbetarna blir mer engagerade i arbetet och löser problem tillsammans. Det skapas en form av gruppdynamik där alla ser till risker och

³⁹ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

⁴⁰ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

⁴¹ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

säkerhet. Detta stärker den teori som Isaacs (1995) studie resulterade i, att deltagarna blev mer positiva och att en teamkänsla skapades. Johansson⁴² ser att riskhantering leder till att IF Göta får ett bättre samarbete med polis och kommun. Att ha ett gott samarbete med dem är något som är viktigt för att IF Göta ska kunna genomföra sina evenemang. Med hjälp från myndigheterna kan IF Göta minimera trafikrisker inför ett motionslopp. Även Lundberg⁴³ anser att samarbetet mellan Nöjesfabriken och myndigheter stärks av riskhantering.

Åhs⁴⁴, Johansson och Lundberg anser att medarbetarnas ansvarskänsla stärks av riskhantering. Genom deras kunskap om risker känner de ett ökat ansvar utifall något skulle inträffa. De ser dock inte att riskhantering skulle ha någon direkt påverkan på medarbetarnas motivation. Däremot ser Åhs att den ansvarskänsla riskhantering leder till kan motivera medarbetarna.

Lundberg anser att den tydligaste sekundära effekten är medvetenhet. Hon ser att hon och hennes medarbetare har blivit mer medvetna om risker och vad de kan göra för att deras evenemang ska bli säkrare. Genom att tillämpa riskanalys vet de att de inte kan släppa in för många personer till ett evenemang, eftersom det riskerar publiksäkerheten. De är medvetna om att nödutgångarna måste vara fria och att det ska vara lätt att sig ut. Lundberg anser att verksamhetens medvetenhet även leder till en bättre tillvaro för dem som arbetar på och besöker Nöjesfabriken. Besökarna är där för en upplevelse som de ofta inte kommer att uppleva igen. Enligt Lundberg är det därmed viktigt att göra upplevelsen så bra som möjligt för besökaren. Att evenemang ofta inte kan upplevas vid ett senare tillfälle är även det som Getz (2005:15 ff.) anser göra dem så attraktiva.

⁴² Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

⁴³ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

⁴⁴ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

Att riskhantering leder till medvetenhet är också något som Johansson⁴⁵ poängterar. Hon anser att de personer som deltar i hanteringen av risker får en medvetenhet som de inte har haft tidigare genom att de öppnar upp ögonen för nya risker.

De har kanske jobbat här en längre tid och gått i samma fotspår utan att fått ett konkret exempel på en oväntad händelse. Med riskhantering blir medarbetarna kanske mer medvetna om risker (Johansson, 2014).

Ett återkommande svar under intervjun med Åhs⁴⁶ var att riskhantering leder till stolthet. Åhs menar att han och hans kollegor känner sig stolta när de har fixat något i skarpt läge. De har genom sitt goda riskhanteringsarbete kunnat minimera riskerna och konsekvenserna. De känner också en stolthet på grund av deras arbete med risker har efterfrågats av andra verksamheter som vill ha deras hjälp.

En sekundär effekt av riskhantering som Lundberg⁴⁷ kan se är att deras kunder känner förtroende för dem. Hon menar att deras kunder förväntar sig att Nöjesfabriken ska ha den säkerhet som behövs och krävs vilket riskhanteringen leder till. Detta kan liknas med den sekundära effekt som Stridh (2012:31) fick fram i sin studie, att projektverksamheters kunder känner sig mer positiva och visar mer uppskattning gentemot de projekt som genomför riskhantering än till dem som inte hanterar risker. Lundberg ser också precis som Stridh (2012:31) ett samband mellan riskhantering och nöjda kunder. Arbetar inte Nöjesfabriken med att anpassa lokalerna till funktionshindrade förlorar de både gäster och avtalskunder. Det gäller att göra det säkert för alla och minimera risker för att visa kunderna att de tar arbetet seriöst. Åhs argumenterar också för att dåligt rykte kan leda till färre besökare och arrangörsbokningar. Detta stärker Cserhátis och Szabós (2014:7) studie där de har funnit att nöjda samarbetspartners är bidragande kriterium för ett evenemangsprojekts succé.

⁴⁵ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

⁴⁶ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

⁴⁷ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

Åhs⁴⁸ och Lundberg⁴⁹ tycker att evenemangsvision och riskhantering hänger ihop på ett naturligt sätt. Utan riskhantering kan de inte erbjuda säkra evenemang och säkerheten är en del av visionen. Lundberg säger: "Så självklart hänger visionen och riskhanteringen ihop" medan Åhs säger: "För mig finns det inget motsatsförhållande mellan vision och riskhantering när man ska göra en positiv upplevelse. Det ingår i helheten som en naturlig del". Att en *tydlig målbild* och *vision* är en av succéfaktorerna i ett evenemang är något som bekräftas av flera forskare Getz (2005:83 ff.), Mintzberg (1994), Ritchie och Crouch (2003:23), Goldblatt (2005:165) och Rofner (2009:44).

Alla tre informanter anser att riskhantering främst ger positiva sekundära effekter. Endast en negativ effekt kom upp på agendan vilken Johansson⁵⁰ tog upp. Hon menar att det på grund av riskhantering kan uppstå vissa negativa grupperingar. En form av hierarki kan växa fram när IF Göta arbetar med riskfrågor. Säkerhetsvakter kan bli överställda funktionärer när det arbetar med riskhantering. I motsats till Johansson tycker Lundberg att riskhantering endast har resulterat i positiva effekter och att sammanhållningen stärks oavsett position i verksamheten. Lundbergs uttalande är i enlighet med Isaacs (1995:229) teori om att riskhantering leder till en stärkt projektgrupp. Han menar att detta bland annat beror på att alla får chansen att dela med sig av sina åsikter under riskhantering.

⁴⁸ Lennart Åhs vd Great Event of Karlstad, intervju den 17 mars 2014.

⁴⁹ Malin Lundberg event- och mässansvarig Nöjesfabriken, intervjuades den 27 mars 2014.

⁵⁰ Ellinor Johansson arrangemangsansvarig IF Göta Karlstad, intervju den 26 mars 2014.

6 Diskussion

I praktiken är gränserna mellan riskhanteringsens fem steg otydliga i förhållande till teori. I många fall där studiens verksamheter arbetar med riskhantering arbetar de parallellt med de olika stegen förberedelser, riskidentifiering, riskanalys, åtgärder av risker och övervakning och kontroll av risker. I flera fall analyseras sannolikhet och konsekvens av en risk samtidigt som en åtgärd för risken bestäms. Detta är enligt oss ett logiskt arbetssätt eftersom risken då är på tal. Nya risker inför evenemanget kan uppstå. Dessa behöver analyseras samtidigt som tidigare identifierade risker hanteras eller kontrolleras.

En aspekt vi finner intressant är att riskhantering handlar lika mycket om att blicka bakåt för att ta del av egna och andras erfarenheter som att blicka framåt för att försöka förutspå var risker finns. Det krävs därmed en hög analytisk förmåga och brett perspektiv. Vi tror att projektmedarbetarnas erfarenheter i förhållande till förmåga att se risker är i relation till varandra. Projektmedarbetarnas erfarenheter behöver inte grunda sig i riskhanteringsarbete utan kan vara en kombination av livets vardagliga risker som vägs mot varandra och erfarenheter från olika branscher. Med tanke på hur många risker som finns i evenemangsprojekt och det stora besöksantalet bör evenemangsansvariga och medarbetare ha en mycket hög ansvarskänsla, empati och medmänsklighet för att arbeta med risker. Främst gäller det att tänka på publiksäkerhet, snarare än att fokusera på att verksamheten ska gå med vinst. Att ha livsinställningen "det löser sig" är direkt olämplig för dem som arbetar med riskhantering.

Två av studiens informanter har under intervjuerna uttryckt att riskhanteringsarbete kan uppfattas som tråkigt, jobbigt och att det innebär merarbete, men i slutändan inser alla inblandade parter att riskhantering är viktigt och lönsamt. Vi tror att denna uppfattning kan grunda sig i att själva ordet riskhantering har en negativ klang. Riskhantering kan ses som ett hinder för ett projekts genomförande. Enligt oss kan det därför vara positivt att förklara syftet med riskhanteringen och vikten av att hantera risker. I evenemangsprojekt bör den evenemangsansvarige förklara för medarbetarna vad konsekvenserna av en risk kan innebära för projektet och genomförandet av evenemanget. Riskkonsekvenserna kan förslagsvis presenteras ur en vinkel som medarbetarna kan identifiera sig med och hur riskkonsekvenser kan påverka deras jobb och säkerhet. Alternativt kan ordet riskhantering bytas ut mot osäkerhetshantering

eller möjlighetshantering. Dessa alternativa ord kan dock vara problematiska eftersom orden i många fall kan bli feltolkade och risker kan förbises.

7 Slutsatser

Studiens syfte var att undersöka hur verksamheter hanterar risker i evenemangsprojekt, om evenemangsansvariga anser att det lönar sig att tillämpa riskhantering och vilka sekundära effekter riskhantering kan få. Forskningsfrågan har besvarats med hjälp av teori kopplat till empiri som kopplats i analysen vilket resulterat i slutsatser.

De tre utvalda evenemangsverksamheterna arbetar omfattande med riskhantering. Inom verksamheterna identifieras risker olika beroende på vad det är för typ av evenemangsprojekt, hur stort evenemanget är och var det ska äga rum. Den vanligaste metoden för riskidentifiering inom alla de tre verksamheterna är brainstorming. När risker är identifierade analyserar verksamheterna riskerna. Vanliga metoder för detta är PMI och under kontraktskrivning då parterna fastställer risker. Vid analys används ofta erfarenheter och sunt förnuft och deltagande projektmedarbetare bestämmer om och vilka risker som ska åtgärdas. De vanligaste åtgärderna är att risker minimeras från att inträffa, minska riskernas konsekvenser och överföra risker genom kontraktskrivning mellan parter.

I evenemangsverksamheternas riskhanteringsarbete riktar de in sig på säkerhetsrisker som kan inträffa under evenemangsprojekts genomförandefas, snarare än att fokusera på risker som kan hota projekts planeringsfas.

De intervjuade anser att riskhantering är lönsamt i alla projekt. De ser att riskhantering bidrar till säkerhet både för projektmedarbetare och för dem som besöker evenemangen. De ser också lönsamheter för den egna verksamheten. Genom riskhantering kan evenemangsverksamheterna behålla och få nya kunder. Med säkra och välplanerade evenemang kan de bedriva verksamheten säkert och därmed ekonomiskt.

Riskhantering genererar i flera sekundära effekter vilka till stor del är positiva. Positiva sekundära effekter som informanterna ser är:

- samarbete inom verksamheten
- samarbete med vaktbolag
- ansvarskänsla hos medarbetare
- medvetenhet om risker hos medarbetare
- ökad gästtillgänglighet
- samarbete med myndigheter
- stolthet
- positiva återkommande kunder
- en stärkt gruppdynamik i projektgruppen

Den enda negativa sekundära effekten som kom upp var att hierarkiska grupperingar kan uppstå mellan dem som arbetar kontinuerligt med riskhantering och dem som endast deltar i riskhantering under enstaka tillfällen.

8 Förslag till fortsatta studier

I denna studie framkom det att riskhantering kan genomföras på olika sätt. Riskhantering i förhållande till målgrupp har stor påverkansgrad på hur risker identifieras, analyseras och åtgärdas. Vi tycker att det vore intressant med vidare forskning med fokus på riskhantering i förhållande till målgrupp. Ser riskhanteringen olika ut beroende på vilken målgrupp evenemanget vänder sig till och i så fall hur ser riskhanteringen ut? Hanteras risker i större grad vid någon specifik målgrupp? Dessa frågor utgör en viktig och intressant forskningsfråga som också kan gynna dem som arbetar med evenemangsprojekt. Genom vetenskapen som en sådan studie kan resultera i kan evenemangsprojektsmedarbetare få svar på vilka målgrupper som kräver mer eller mindre riskhantering. På det sättet vet de även hur mycket tid och resurser de ska avvara riskhanteringen.

Referenser

- Andersen, S. och Hanstad, D.V. (2013). Knowledge development and transfer in a mindful project-organization. *International Journal of Managing Projects in Business*. 6 (2), 236-250.
- Antvik, S. och Sjöholm, H. (2005). *Projekt: ledning och metoder*. Stockholm: SIS förlag.
- Arvind, K.J. (2000). Governance of Global Financial Markets: Risk of Hubris. I Frenkel, M., Hommel, U. och Rudolf, M. (red.) *Risk Management - Challenge and Opportunity*. Berlin: Springer. s. 231-245.
- Aven, T. (2008). *Risk Analysis: Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities*. Chichester: Wiley.
- Barber, R.B. (2005). Understanding internally generated risks in projects. *International Journal of Project Management*. 23 (2005), 584-590.
- Berggren, C. (2001). Om projekt, projektledningsläran och andra perspektiv. I Berggren, C. och Lindkvist, L. (red.) *Projekt – Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjärnered, C. och Nygren, R. (2009). *Erfarenhetsöverföring i eventprojekt*. Karlstad: Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT. Karlstads universitet.
- Blomé, A. (2004). *Projektsäkerhet: en guide till fler framgångsrika projekt*. Uppsala: Konsultförl./Uppsala Publ. House.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Chapman, C. och Ward, S.C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*. 21 (2), 97-105.
- Chapman, C. och Ward, S.C. (2004). Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. *International Journal of Project Management*. 22 (8), 619-632.
- Cserhádi, G. och Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*. 32(3), 365-540.
- Elkjær, M. och Felding, F. (1999). Applied Project Risk Management - Introducing the Project Risk Management Loop of Control. *International Project Management Journal*, 5 (1), 16-25.
- Feldreich, A. (2011). Kongressdestination Sverige ger klirr i kassan. *Konferensens Värld*. Tillgänglig: <http://www.konferensvarlden.se/reportage/kongressdestination-sverige-ger-klirr-i-kassan.htm> [2014-02-13].
- Fosselius-Peterson, L. (2013). Tre miljoner extra till CCC. *Värmlands Folkeblad*. 2013-02-16.
- Franke, A. (1987). Risk analysis in project management. *Project Management*. 5 (1), 29-34.
- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Goldblatt, J. (2005). *Special Events Event Leadership for a New World*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall, M. och Kutsch, E. (2009). The rational choice of not applying project risk management in information technology projects. *Project Management Journal*. 40 (3), 72-81.

- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analysing data*. Buckingham: Open University Press.
- International Congress and Convention Association. (2012). Country and City Rankings 2012 Association Meetings Market. *ICCA Statistics Report 2012 - Public abstract*. Elektronisk. [Tillgänglig] <http://www.iccaworld.com/cdps/cditem.cfm?nid=4036> [2014-03-10].
- Isaac, I. (1995). Training in risk management. *International Journal of Project Management*. 13 (4), 225-229.
- Isaksson, F. och Eklindh, M. (2010). *En studie av fyra eventverksamheters projektplanering*. Karlstad: Fakulteten för Ekonomi, kommunikation och IT. Karlstads universitet.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*. 19 (2), 89-101.
- Jansson, T. och Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T. och Ljung, L. (2009). *Hemligheten med projektledning*. Karlstad: TUK.
- Johansson, B. (2009). Surveyundersökningar. I Ekström, M och Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Malmö: Holmbergs. s. 78-110.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2009). Personliga intervjuer. I Ekström, M och Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Malmö: Holmbergs. s. 49-77.
- Leopkey, B. och Milena, M. (2009). Risk Management Issues in Largescale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9 (2), 187-208.
- Magnusson, C. (2013). Besökare till CCC omsatte 33 miljoner. svt Nyheter Tillgänglig: <file:///Users/emiliaabrahamsson/OneDrive/Mindmap/Andra%20artiklar/Beso%C3%88kare%20till%20CCC%20omsatte%2033%20miljoner%20-%20Nyheter%20%20%20SVT.se.html> [2014-04-09].
- Mashur, B. (2014). Why Sweden? - It Works!. *Intryck Ett e-magasin från Nova Park Conference & Steiningevik*. Tillgänglig: http://www.intryck.info/Kr%F6nikor_.html/lid/94053 [2014-02-17].
- Maylor, H. (2003). *Project management*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Jan-Feb 1994.
- Moberg, U. (2009). Analys av samtal. I Ekström, M och Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Malmö: Holmbergs. s. 219-246.
- Möller, K.O. (2013). Ta aldrig risker, skriv avtal!. *Idrottens Affärer*. Tillgänglig: <http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2013/05/ta-aldrig-risker-skriv-avtal> [2014-02-13].
- NE, a. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/kort/effekt/1263499> [2014-02-18].
- NE, b. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/risk> [2014-04-09].
- NE, c. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/risk> [2014-04-09].
- Obert, C. och Forsell, M. (2000). *Fokusgrupp - ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.

- Office of Government Commerce. (2002). *Managing successful projects with PRINCE2*. London: Stationery Office.
- Ohlsson, K. (2013). Världsutställning till Karlstad. *Vi i Karlstad*. Augusti.
- Olsson, J. (2006). *Development of a model for Risk Assessment of Projects at SKF*. Göteborg: Institutionen för bygg- och miljöteknik. Chalmers tekniska högskola.
- Perry, J.G. (1986). Risk management - an approach for risk managers. *International Journal of Project Management*. 4 (5), 211-216.
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Raz, T. och Michael, E. (1999). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*. 19 (1), 9-17.
- Raz, T., Shenhar, A.J. och Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R & D Management*. 32 (2), 101-109.
- Repstad, P. (1988). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ritchie, B. och Crouch, C. (2003). *The Competitive destination: A Sustainable tourism perspective*. Massachusetts: CABI Publishing.
- Rofner, A. (2009). *Critical Success Factors of international Sport Events from the Perspective of Project Management*. Umeå: Handelshögskolan. Umeå universitet.
- Simister, J. S. (1994). Usage and benefits of project risk analysis and management. *International Journal of Project Management*. 12 (1), 5-8.
- Stjernswärd, S. (2014). *Kvalitativ forskningsintervju*. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://moodle.med.lu.se/pluginfile.php/1060/mod_folder/content/0/kvalitative%20metod/Kvalitativ%2520forskningsintervju%5B1%5D.pptx?forcedownload=1 [2014-03-19].
- Strid, K. (2012). *Oväntade effekter av riskhantering i projekt?*. Karlstad: Fakulteten för Ekonomi, kommunikation och IT. Karlstads universitet.
- Sundvall, C. och Lerfors, K. (2006). *Event Management*. Lund: Företagsekonomiska institutionen. Lunds universitet.
- Tarlow, P.E. (2002). *Event Risk Management and Safety*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification – basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*. 13 (3), 290-297.
- The Association for Project for Project Management. (2000). *Project Risk Analysis and Management*. Oxford: APM Group Ltd.
- Watt, D.C. (2000). *Event Management in Leisure and Tourism*. New York: Addison Wesley Longman Limited.
- Wenell, T. (2001). *Wenell om projekt*. Uppsala: Uppsala Publ. House/Konsultförl./Uppsala Publ. House.
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper - Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Zwikael, O. och Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. *Risk Analysis: An International Journal*. Januari 2011, 31(1), 25-37.

Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K. och Larsen, L. (2008). *Metodbok för medievetenskap*. Slovenien: Liber.

Figurer

Figur I, Projektfaserna. Jansson och Ljung, 2004. *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Figur II, Minirisk. Nelson, S. R. och Eubanks, F. (2005) Risk tools for technical development: hazard analysis and FMEA. I Kahn, K. B. (red.) *The PDMA handbook of new product development*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., s. 430-441.

Figur III, Riskmatris. Effso Tools, (2012). *Risikanalys och riskhantering*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://tools.effso.se/artiklar/risikanalys-och-riskhantering/> [2014-03-24]. & Wysocki, R.K. och McGarry, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. New York: Wiley.

Figur IV, Tornadodiagram. CIMA (2011). *Tornado Chart*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Newsletters/Insight-e-magazine/Insight-2011/Insight-April-2011/Spreadsheet-skills-creating-whirlwind-tornado-charts/> [2014-03-18].

Bilaga: intervjuguide

Personfrågor

1. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vad har du för bakgrund? (t.ex. arbete och utbildning)

Verksamhet

1. Vilka olika typer av evenemang håller ni?
2. Hur många evenemang arrangerar ni per år?
3. Genomförs evenemang i projektform? Följdfråga: Alla?
4. Kan du beskriva hur förberedelserna inför ett evenemang ser ut?

Risker och riskhantering

Huvudfråga: Hur arbetar projektgruppen med att minimera risker och osäkerheter inför ett evenemang? (när och hur ofta)

1. Vilken typ av risker arbetar projektgrupper med?
2. Hur identifieras risker i projektgruppen och vilka personer deltar i identifieringen?
3. Hur arbetar projektgruppen med analysfasen av de identifierade riskerna? (Sannolikhet och/eller konsekvens)
4. Vilka personer deltar i analysfasen? (Sannolikhet och/eller konsekvens)
5. Vad och vem avgör om en identifierad risk ska åtgärdas?
6. Hur åtgärdar projektgrupper vanligtvis risker?
7. Vad och vem avgör vem som ska åtgärda en risk?
8. Hur följs åtgärdsplanen för risker upp?
9. Tar organisationen vara på tidigare erfarenheter av risker och riskhantering inför kommande evenemang?
10. Hur tar organisationen i sådana fall vara på tidigare erfarenheter av risker och riskhantering?
11. Arbetar projektgrupper med kontinuerlig riskidentifiering under ett projekt?
12. Kan du exemplifiera en risk som en projektgrupp har åtgärdat och vad konsekvensen skulle inneburet om den inträffat? Hur åtgärdades den?

Lönsamhet

Huvudfråga: Anser ni att det är värt att lägga tid och resurser på riskhantering?

1. Varför arbetar projektgrupper med riskhantering?
2. Kan du se samband mellan riskhantering och framgångar i projekt och i så fall vilka samband? Finns det några mätbara samband?
3. Anser du att riskhantering är lönsamt i alla projekt?

Effekter

Inledande presentation till frågeområde: ”Här önskar vi att diskutera effekter som kan uppstå av riskhantering. Vi är inte intresserade av de effekter som är en direkt följd av riskhantering t.ex. riskeliminering, riskminimering, ökade kostnader och ökad tidsåtgång. Vi är mer intresserade av de sekundära effekterna. Förstår du vad jag menar?”

Huvudfråga: Har arbetet med riskhantering gett några effekter och i så fall vilka?

1. Ser du att riskhantering har påverkat själva arbetet med evenemang eller projektmedarbetare, i så fall hur?
2. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och gruppdynamik i er organisation?
3. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och vision?
4. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och samsyn i projektgruppen?
5. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och öppenhet med berörda parter?
6. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och ansvarskänslan hos den enskilde projektmedarbetaren?
7. Hur ser du på det ev. sambandet mellan riskhantering och projektmedarbetarnas motivation?
8. Har du sett att riskhantering resulterat i positiva eller negativa effekter?
9. Utöver de effekter vi pratat om, har du upplevt att riskhantering genererat andra effekter?
10. Är det något du önskar att tillägga?

