

Ole-Tommy Andersen

Sykkel-VM i Bergen 2017

En studie av risikoleidelse og interesserter

Masteroppgave i Idrettsvitenskap
Seksjon for Kultur og Samfunn
Norges idrettshøgskole, 2018

Sammendrag

Denne studien har som mål å utforske hvordan man som arrangøren Bergen 2017 AS arbeidet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel-VM i Bergen i 2017 og hvordan organisasjonen samarbeidet med ulike interessenter for å sikre at mesterskapet ble trygt og suksessfullt. Gjennom oppgaven er det blitt Leopkey og Parent (2009), Appenzeller (2005) og Bladen, Kennel, Abson og Wilde (2012) sine perspektiver på risikoleidelse som danner den teoretiske forankringen om måten man jobber med risikoleidelse i forbindelse med idrettsarrangement. I studien av interessenter er det Mitchell, Agle og Wood (1997) som danner det teoretiske grunnlaget for interessentanalysen, og hva man som organisasjon må eller bør ta hensyn til for å sikre at arrangementet blir vellykket og holde interessenter fornøyde. Sammen utgjør disse modellene og teoriene den teoretiske forankringen til studien, og danner grunnlaget for diskusjon av de empiriske funnene.

Hovedfunnene i studien viser at man over tid gjorde gode risikoanalyser og tiltak for å sikre et trygt og vellykket arrangement for både publikum og utøvere. Den peker også på flere aspekter og grunner til den økonomiske situasjonen som oppstod i etterkant av gjennomføringen. Videre kommer det frem at et så stort arrangement involverer en rekke interessenter og at flere av disse er avgjørende for arrangørorganisasjonen å ha et godt forhold til for å gjennomføre arrangementet.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	6
1. Innledning	8
2. Bakgrunn.....	10
2.1 Arrangement	12
2.2 Bergen 2017 AS	14
2.3 Det internasjonale Sykkelforbundet (UCI).....	15
3. Tidligere forskning	18
3.1 Risikoleidelse	18
3.2 Interessenter	20
4. Teori.....	23
4.1 Hva er en risiko?	23
4.2 Risikoleidelse	23
4.2.1 Low, medium og high-risk events.....	30
4.2.2 Økonomi	30
4.3 Interessenter	32
5. Metode	36
5.1 Strategi og design	36
5.2 Intervju.....	37
5.3 Utvalg.....	38
5.4 Dokumentanalyse	38
5.5 Deltakende Observasjon	39
5.6 Styrker og svakheter ved metodene.....	40
5.7 Analysemetoder	40
5.8 Troverdighet og reliabilitet	42
5.9 Etikk	43
6. Funn og Diskusjon	44

6.1	Risiko og beredskapsplanleggingen:	44
6.2	Risikokategoriene	46
6.2.1	Finans	46
6.2.2	Gjennomføring	49
6.2.3	Organisering	54
6.2.4	Sportslig	56
6.3	Interessenter Sykkel VM	58
6.3.1	Samvirkesenteret	58
6.3.2	UCI	60
6.3.3	Bergen Kommune	60
6.3.4	Nødetater- Politi, Helse og Brann	61
6.3.5	Statens Vegvesen	62
7.	Konklusjon	64
7.1.1	Hvordan ble det arbeidet med risikoleidelse og interessenter i forbindelse med Sykkel VM i 2017?	64
7.1.2	Hvilke aktører var med på å påvirke arbeidet ?	65
7.1.3	Hvordan gikk det så galt økonomisk?	65
7.1.4	Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel VM 2017?	66
8.	Implikasjoner og forslag til videre forskning	67
9.	Litteraturliste	69
	Tabell og Figur oversikt	76
	Vedlegg	77
	Vedlegg A: Intervjuguide	77
	Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for informanter	79
	Vedlegg C: Godkjenning fra NSD	82

Forord

Med denne masteroppgaven avsluttes nesten to og et halvt år som masterstudent ved Norges Idrettshøgskole. Det har vært noen lærerike, utfordrende og inspirerende år. Det å skrive en masteroppgave er en langvarig prosess som setter tålmodigheten på prøve til tider.

Det er mange som fortjener en takk i arbeidet med en slik oppgave. Først og fremst vil jeg takke veilederen min Dag Vidar Hanstad for gode og konkrete tilbakemeldinger og oppfølging gjennom arbeidet med oppgaven. Jeg vil også takke informantene mine for den velviljen jeg møtte og som stilte villig opp og satte av sin tid til å bli intervjuet og foret meg med dokumentasjon. Uten dere hadde denne oppgaven vært vanskelig å skrive.

En stor takk må også rettes til klassen min på NIH med mange gode faglige og ikke fullt faglige diskusjoner på brakka, og ikke minst alle quiz-pausene og ekstra lange lunsjpauser som en avkobling fra skrivingen. Mine venner og kollegaer både hjemme i Grimstad og i Oslo som har støttet, og oppmuntret meg. For skiturer, sykkel-turer og sydenturer, alle kjærkommen avkobling fra skriving. Og ikke minst dere som har hjulpet meg med å lese korrektur og kommet med innspill. Takk skal dere ha!

Så vil jeg også takke den fantastiske gjengen i publikumsvertskap jeg var heldig å få jobbe med gjennom sykkel-VM i Bergen. Selv om vi jobbet fra tidlig om morgenen til sent på kvelden, og var sliten på slutten så hadde vi det utrolig moro. Takk til dere alle.

Mamma, pappa og storesøster fortjener også selvsagt en takk for støtte, gode råd og masse tålmodighet.

God lesning!

Oslo, oktober 2018. Ole-Tommy Andersen

1. Innledning

Et idrettsarrangement er en omfattende beskrivelse som dekker alt fra små lokale konkurranser til store arrangement slik som Olympiske Leker. Arrangementer er mer enn bare konkurranse mellom idrettsutøvere, det er også en sosial arena som samler store menneskemengder og turister. Slik blir også arrangement et utstillingsvindu for en et land eller region ut mot resten av verden, og gir muligheter for å vise frem sin nasjon og kultur. Arrangementer gir også muligheter til sponsorer og media til å dra nytte av næringslivet. Men selv om idrettsarrangement gir store muligheter for å få eksponert seg selv er konkurransen om å få arrangere de største arrangementet blitt mindre i de senere årene. Dette kommer blant annet av at flere arrangement de seneste årene har blitt mer risikable å lede og gir økt negativ dekning i media. Fotball- VM i Brasil førte til store opprør, vinterlekene i Sochi fikk kritikk for korrupsjon og homofobi. Dette har igjen ført til at det er færre land som nå ønsker å ta risikoen ved å arrangere store mesterskap. Store idrettsarrangement er ikke like ettertraktet som de var. De største idrettsarrangementene medfører en betydelig mengde risiko når det gjelder størrelse og utgifter, som gjør at det blir mer risikabelt å arrangere (Parent & Chaplet, 2015).

Sykkel- VM er et av de største idrettsarrangementene som arrangeres årlig i verden (Bergen 2017, 2017). Jeg har valgt å skrive denne oppgaven for å få en bedre forståelse av hvordan man jobber med risikoleidelse under idrettsarrangement. og hvordan man som arrangør samarbeider med ulike interessenter Det har siden 90-tallet blitt avholdt flere store idrettsarrangement i Norge; VM på sykkel 1993 (Haugli, 2017), Olympiske Vinterleker på Lillehammer i 1994 (OL i Norge, 2014). VM på ski i Trondheim i 1997, Ski VM i Oslo i 2011(Bryhn, 2019) (Hanstad, 2012). Og ikke minst Sykkel VM i Bergen i 2017. Alt må være klart før startskuddet går, slik at utøverne gis mulighet til å prestere optimalt. Derfor har man som arrangør lite handlingsrom til å redusere risiko ved å utsette øvelser, eller overføre risiko til andre (Andersen, 2012). Derfor er det viktig med grundige forberedelser i forkant. I denne oppgaven blir fokuset rettet mot Sykkel-VM i Bergen i 2017 og risikoarbeidet, og påvirkning fra ulike aktører i arbeidet med mesterskapet. Med bakgrunn i dette har jeg utformet en problemstilling **Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel VM 2017?** og underspørsmål; **Hvilke utfordringer stilles når et mesterskap i praksis stenger en**

hel by?, Hvilke aktører var med på å påvirke arbeidet? og Hvordan gikk det så galt økonomisk?

Oppgaven bygger på perspektiver på risikoleidelse i idrett, hovedsakelig hentet fra Appenzeller (2005) og Leopkey og Parent (2009), men også annen litteratur som tar for seg risikoleidelse i forbindelse med idrettsarrangement, blant annet Hanstad (2014) og Balden, Kennel, Abson og Wilde (2010). Mitchell, Agle og Wood (1997) og Leopkey og Parent (2009) danner grunnlaget for interessenteorien. Oppgaven henter også inspirasjon fra annen litteratur som kan være med på å gi en bred forståelse av interessenter og deres påvirkning på en organisasjon eller i dette tilfelle arrangør, og hvordan man som arrangør bør gå frem for å holde dem fornøyde. Jeg vil sammenligne og analysere det arbeidet som er gjort på risikoleidelse i forbindelse med Sykkel VM med de teorier som eksisterer på feltet. På denne måten vil jeg kunne se om arbeidet som er gjort samsvarer med teoriene, og på den måten diskutere om noe kunne vært gjort annerledes eller om det er gjort en god nok jobb, sammenlignet med hva teorien sier.

2. Bakgrunn

Sykling er blitt en stadig mer populær idrett gjennom de siste årene, og har vokst veldig i popularitet spesielt siden starten av 2000-tallet. Gjennom årene har Norge hatt flere suksessfulle proffsyklister med blant annet Thor Hushovd og Edvald Boasson Hagen (Bugge, 2012). Da verdensmesterskapet ble arrangert i Bergen var det andre gang det ble arrangert i Norge. Første gang var i Oslo i 1993. Dette mesterskapet fikk skryt av mange, både journalister, publikum og utøvere, men selv med masse skryt gikk det et underskudd på rundt syv millioner kroner. Et underskudd Norges Cycleforbund måtte slite med i mange år (Haugli, 2017).

Sykkel-VM er et årlig arrangement som arrangeres om høsten, i september. Det konkurreres i individuelltempo, lagtempo og fellesstart. Vinneren av de individuelle øvelsene får muligheten til å ikle seg den historiske regnbuetrøya hele påfølgende sesong, frem til neste verdensmesterskap. Som et synlig bevis på at man har blitt verdensmester (Bergen 2017, 2017). Det å bli verdensmester er noe helt spesielt og man føyer seg inn i rekken blant store navn som Eddy Merckx, Greg LeMond og ikke minst Peter Sagan (Wikipedia, 2018).

I Bergen ble det konkurrert i totalt 12 øvelser, både elite kvinner og menn, junior kvinner og menn og Under 23år menn. Sykkel-VM ble arrangert fra 16-24. september med den avsluttende fellesstarten for herrene som det store høydepunktet.

Tabell 1: Programmet for sykkel-VM

Dato	Hva	Hvor	Hvem
Lørdag 16.sept. 2017	Trening	Askøy og Bergen	Alle
Søndag 17.sept. 2017	Lagtempo	Askøy og Bergen	Damer, Herrer (E)
Mandag 18.sept. 2017	Tempo	Bergen	Damer J, U23M
Tirsdag 19.sept. 2017	Tempo	Bergen	Junior M, Damer E
Onsdag 20.sept. 2017	Tempo	Bergen	Menn Elite
Torsdag 21.sept. 2017	Trening	Bergen	Alle
Fredag 22.sept. 2017	Fellesstart	Bergen	Damer J, U23M
Lørdag 23.sept. 2017	Fellesstart	Øygarden, Fjell, Bergen	Junior M, Damer E
Søndag 24.sept. 2017	Fellesstart	Øygarden, Fjell, Bergen	Menn Elite

Sykkel-VM er et av de største årlige idrettsarrangement. For å arrangere sykkel VM må man søke det Internasjonale Sykkelforbundet (UCI). Det var NCF som valgte Bergen som vertskaps by for en søknad om å få mesterskapet til Norge i 2011 og samarbeidet med Bergen, Øygarden, Sund, Fjell og Askøy kommune og Hordaland fylkeskommune for å lage et bra arrangement konsept slik at en skulle få VM til Norge og Bergen. (Bergen 2017, 2017).

Bergen ble tildelt sykkel-VM av UCI i 2014 foran blant andre byer som Melbourne, Bogota og Innsbruck som forøvrig skal arrangere mesterskapet i 2018 (Menon Economics 2018).

Slovakien Peter Sagan ble historisk da han sikret sitt tredje VM gull på rad. Norske Alexander Kristoff ble også historisk etter å ha tatt sølv i VM, i tillegg til en Olympisk Bronsemedalje fra London 2012 og EM gull (2017), en måned før VM. Det har ingen gjort før han (Godø, 2017).

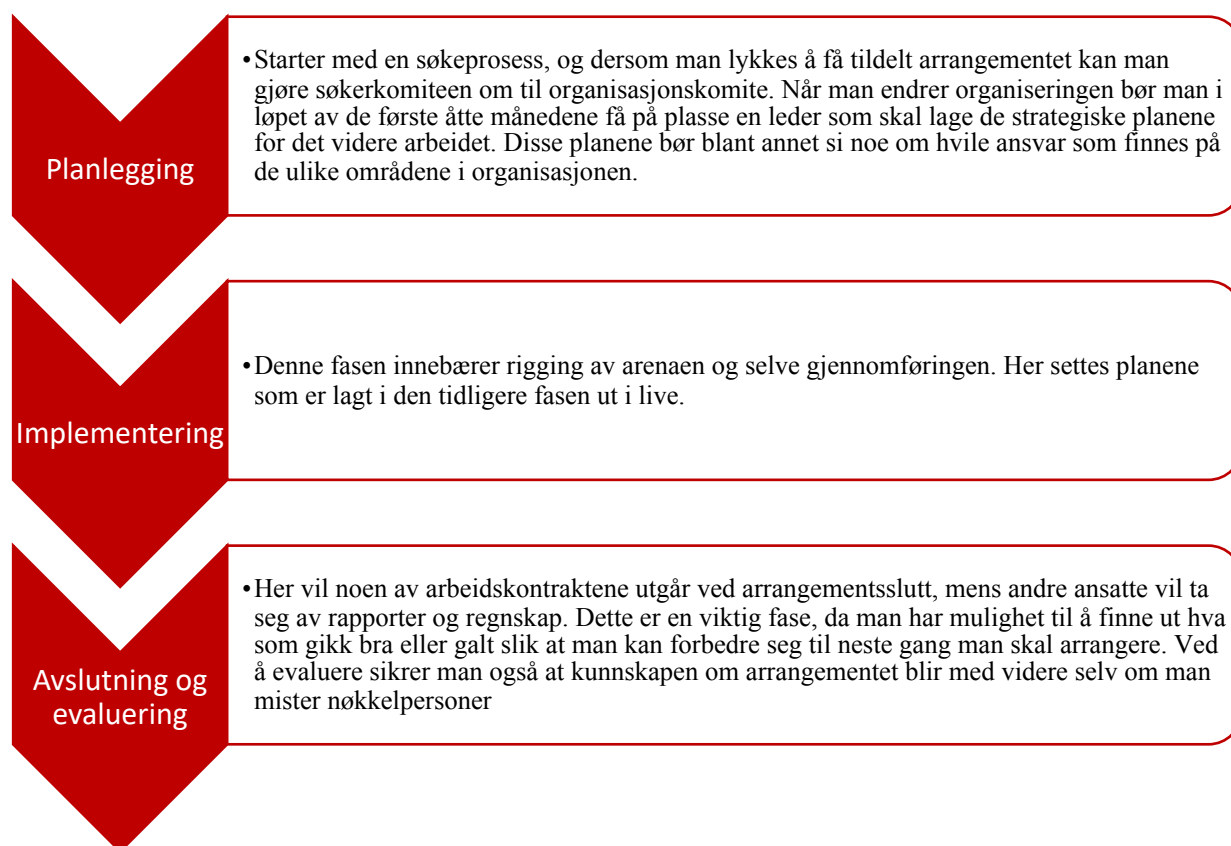
2.1 Arrangement

Innenfor den organiserte idretten blir et arrangement definert av Norges Idrettsforbund og Olympisk og Paralympiske komite (NIF):

«Et arrangement eller konkurranse innen idrett hvor enkeltutøvere, lag eller dyr deltar, og som er regulert av den/de aktuelle idrettens/idrettenes nasjonale og internasjonale organisasjonsledd og gjeldende kamp- og konkurransereglement» (NIF, 2014 s8).

En arrangør kan eksempelvis klubber eller kretser, og arrangementet må stå oppført på det aktuelle særforbundets terminliste. Verdensmesterskapet i landeveissykling er et av verdens største årlige arrangement. Det har stor medieinteresse, deltakere fra hele verden, og arrangøren blir valgt etter en søknadsprosess til det internasjonale sykkelforbundet (UCI). Det kan argumenteres for at det ligger mellom to stoler, enten som mega-event, eller stor skala-arrangement. Et stor skala-arrangement er et major-event som kan avvikles en gang eller er gjentakende, og de er komplekse å gjennomføre. Mega-events blir arrangert i et land, eller på et sted, oftest bare en gang. I forkant er det en stor søkeprosess for å få tildelt arrangementet. Det er ofte stor interesse blant mediene. Olympiske leker og Fotball-VM er arrangementer som går inn i kategorien mega-events (Hanstad, 2014). Man kan argumentere for at et Sykkel-VM også er et mega event, fordi det er et mer komplekst arrangement å arrangere enn et Fotball-VM eller OL, fordi disse arrangementene foregår på lukkede arenaer, mens et Sykkel-VM foregår på veiene i en by, og krever derfor at store deler av byen sperres av for en lengre periode, som igjen påvirker en større del av samfunnet og hverdagslivet i arrangørbyen.

Et idrettsarrangement har mange likhetstrekk med hvordan man gjennomfører andre prosjekter. Livssyklusen er ganske lik, og kan deles opp i tre faser bestående av:



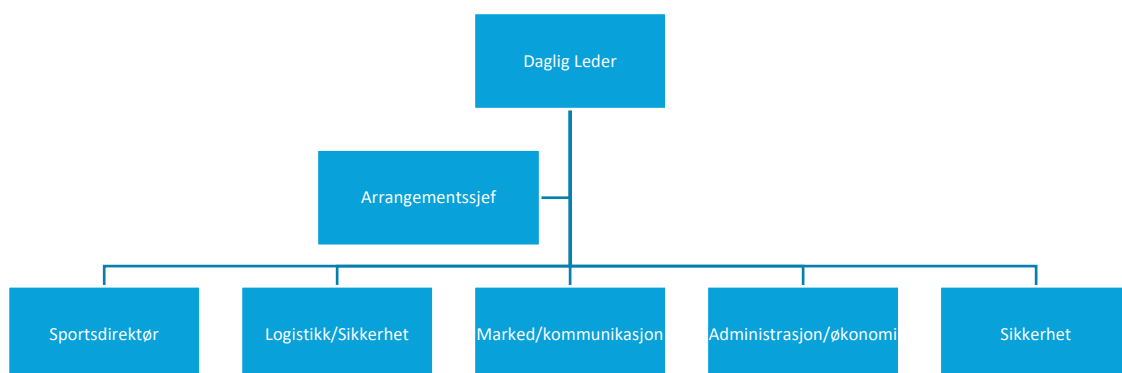
Figur 1: Livssyklusen til et arrangement (Hanstad, 2014 s.19)

Ledelse av arrangementer har likhetstrekk med prosjektorganisasjoner, blant annet på grunn av deres tidsbegrensede levetid og fremdriften de må ha for å komme i mål. Balden, Kennel, Abson og Wilde (2012) peker på seks karakteristikk for arrangementer som prosjekter. De peker på at ledelsen ofte har det fullstendige ansvaret for arrangementer, og skal koordinere de ulike funksjonene i organisasjonen. Et mega-event har ofte en nasjonal planleggingskomite, som må stå til ansvar ovenfor de internasjonale forbundene. Et arrangements budsjetter er også en viktig del av karakteristikken, da slike arrangementer ofte har et spesifikt budsjett å forholde seg til. Slike budsjetter inneholder ofte vanskelige beregninger fordi man aldri vet eksakt hvor

mange besøkende som kommer. Livssyklusen som beskrevet ovenfor er også et kjennetegn ved arrangementer fordi de har et klart oppstart-og avslutningstidspunkt. I motsetning til i andre prosjekter der man er ferdig med en oppgave, før man går videre til neste i løpet av livssyklusen, må man ofte forholde seg til flere oppgaver på engang. Oppgaveløsning kjennetegnes av et arrangement ved at de ikke blir gjentatt, og at kompleksiteten i store arrangement gjør at til og med små oppgaver må brukes tid på, og blir ekstra utfordrende når store arrangementer endrer vertsby fra år til år. Selv om arrangementer holdes årlig kan det være utfordrende for arrangørene å lære av tidligere arrangementet fordi kulturen og lovgivningen endrer seg fra land til land. Som organisator av et arrangement må en ofte utføre mange ulike oppgaver, uten at en formelt har fått den tildelt. Det holder ikke at en bare er god på det finansielle, men en må kunne håndtere flere oppgaver for eksempel markedsføring og personal ledelse. Et event består ofte av ulike team som skal jobbe sammen gjennom arrangementets levetid. Disse teamene varierer ut ifra ulike faktorer, og under hvilke del av arrangementets livssyklus de er nødvendige (Bladen, Kennel, Abson & Wilde, 2012).

2.2 **Bergen 2017 AS**

Verdensmesterskapet ble arrangert av Bergen 2017 AS, et selskap som var opprettet, og heleid av NCF. Det er denne organisasjonen som er utgangspunget for oppgaven, og da interessenter med påvirkning på Bergen 2017 AS (Bergen 2017 AS, 2017).



Figur 2: Organisasjonskart for Bergen2017AS.

Bergen 2017 AS hadde ansvaret for både å planlegge og gjennomføre sykkel-VM. Sykkel VM ble arrangert i Norge for andre gang, første gang var i Oslo i 1993. Bergen

2017 AS hadde sammen med UCI ansvaret for å arrangere sykkel løpene, og kommunene Askøy, Fjell, Bergen og Øygarden var sammen med Hordaland Fylkeskommune vertskap for arrangementet. Det som ellers skjedde i Bergen by var det i større grad Bergen Kommune og medarrangører som sto for.

Da NCF hadde valgt Bergen som sin kandidat som vertskaps by for VM, var den brutto kostnadsrammen for arrangementet på 156 millioner. Sykkelforbundet ønsket at man skulle dele utgiftene på tre, der NCF tok en tredjedel, de resterende kommunene og Fylkeskommunene tok 1/3 og at man søkte om at staten om statlig medvirkning. Ønsket var fra NCF sin side at NIF skulle være med å jobbe mot staten fordi man ønsket at staten skulle ta på seg det som vanligvis var statlige oppgaver, som å utbedre veier og bruk av politiet til sikkerhets og trafikkrelaterte oppgaver (NIF, 2013).

Fokuset fra media har vært på den økonomiske situasjonen, og det har vært en rolleblanding som kan sies å være uheldig da daglig leder for Bergen 2017, også var president i NCF og hadde styreverv i UCI. Blant andre Welhaven (2017) i VG mente sykkelpresidenten måtte «*Ta hattene og gå*» (Welhaven, 2017).

2.3 Det internasjonale Sykkelforbundet (UCI)

UCI eier rettighetene til verdensmesterskapet. Dersom man har et ønske om å arrangere et VM i sykling må man søke til UCI. Norges Cykleforbund og Bergen Kommune startet sin prosess med å søke om mesterskapet i 2012 (Det norske veritas, 2013).

I UCI guiden for å arrangere sykkel-VM beskrives det hvordan organisasjons komiteen kan bygges opp. Man kan enten gjøre dette ved at man er i en direkte relasjon til det nasjonale sykkelforbundet, eller ved at man oppretter en separat lovlig enhet. Bergen 2017 AS var heleid av NCF, men var allikevel en egen enhet. UCI påpeker at det er svært viktig at man har kompetente og egnede ledere innenfor de ulike rollene som skal besettes i en slik organisasjon (UCI, 2016).

I guiden legges det vekt på at offentlige myndigheter spiller en stor rolle, fordi de blir nært assosiert med organisasjonskomiteen, og påvirker arrangementet på mange måter. Blant annet så må man stille med sikkerhetspersonell som eksempelvis militæret eller politi. Disse skal være fullt mobiliserte til å kunne ivareta sikkerheten til alle deltakere

og offisielt personell under VM, fra de ankommer VM-byen og til de drar. UCI vil også ha tilgang til alle offentlige sykehus, dette gjelder også for alle lag som stiller (UCI, 2016).

For UCI er det viktig at lokalbefolkningen opplever en god informasjonsflyt og får denne informasjonen i god tid. Dette gjelder spesielt de som bor i områder som trassen vil gå gjennom slik at man er klar over stengte veier og redusert fremkommelighet. Og også informasjon om at det vil kunne komme mye publikum i området. Det legges også vekt på at publikum må kunne få tilgang til hele løypen. Og det må være minimum et område som skal være til for publikum, dette område bør være strategisk plassert slik at man kan følge hele utviklingen i rittet. slike områder bør ha storskjerm, høytaleranlegg, servering, merchandising og sanitære fasiliteter (UCI, 2016)

UCI-delegasjonen skal også ha sin egen lounge, med gode møbler for gjestene, tv skjermer, god mat og drikke, og et godt antall bartendere og servitører. Lokale organisasjoner skal også stå for bevertning og sikkerhet 24 timer i døgnet, gjennom hele uken mesterskapet pågår inni UCI loungen og på utsiden ved velkomsten. Hvis mulig skal VIP-restauranten være ved mållinjen. Hotellet må være et hotell av høy kvalitet, kun 4 stjerner eller høyere er godtatt. og det skal minimum reserveres 150 rom for UCI, inkludert 1 suite og 3 junior suiter. UCI krever også at den organisasjonskomiteen stiller med en egen resepsjon og velkomst desk på hotellet. Den lokale organisasjonen står også ansvarlig for å hente UCI representanter og gjester, ca 150 personer når de ankommer vertskapsbyen og frakte dem til hotellet de skal bo på. Dette er en utgift som arrangør selv må ta, og dekkes dermed ikke av UCI. Ikke nok med gratis transport fra flyplass og til hotellet, så skal det også settes opp gratis Shuttle busser på konkurranse dager som skal gå mellom hotell, akkreditering senter og konkurranse arena. Arrangøren må garantere for sikkerheten til deltakerne og deres utstyr fra det tidspunkt de ankommer vertsbyen, gjennom hele arrangementet og frem til de drar igjen. Dette omfatter blant annet personlig beskyttelse til alle utøvere, mediefolk og offisielle representanter før, under og etter konkurranse. Innunder dette skal man også garantere for deres sikkerhet så lenge de er i landet. Man må også som arrangør forsikre både UCI representanter og den organisasjons komiteen for personell og materiale skader til et minimum på 10 millioner sveitser franc (CHF). (UCI, 2016).

Arrangør guiden legger føringer for hvilke roller som skal dekkes i en organisasjon som skal arrangere verdensmesterskapet. Denne organisasjonen skal bestå blant annet en daglig leder av organisasjonskomiteen, han eller hun skal erfaring fra organisering av internasjonale arrangementer, og god kunnskap om sykling. Oppgavene består blant annet i å lage budsjett og ha et overordnet ansvar for prosjektet. Det stilles også krav til sikkerhetssjefen for et arrangement. Denne personen må ha erfaring med å lage sikkerhetsplaner, god lokalkunnskap om områdene sykkelløpene går gjennom og et godt forhold til politiet og offentlige instanser innenfor sikkerhet (UCI, 2016).

3. Tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for noe av det som finnes av tidligere forskning på både risikoleidelse og interessenteori. Da spesielt med idrett og arrangement som fokus.

3.1 Risikoleidelse

Det finnes mye forskning på idrettsarrangement og bruk av risikoleidelse, Men det er likevel ikke gjort så mye forskning på arrangementer slik som Sykkel-VM som stiller større krav til bruk av offentlige rom. Leopkey og Parent (2009) har blant annet gjort en studie der de kartla strategier som ble brukt i risikostyring i forbindelse med idrettsarrangement i Canada. I studien forsket de på to arrangement, U-20 fotball VM og verdensmesterskapet i kunstløp. Studien viser at det er sammenheng mellom hva slags risiko man jobber med i forhold til hva slags strategi man bruker. I arbeidet med studien identifiserte de 15 ulike risikokategorier, og strategien med å redusere risiko var den som var hyppigst brukt, sett i forhold til de identifiserte kategoriene.

Appenzeller (1993) en av de første som fokuserte på risikoleidelse i en idrettslig sammenheng der han definerte risiko som et farelement og bruken av risikoleidelse som strategi man kan bruke for å håndtere ulike risiko.

Det er også gjort forskning på risikoleidelse i Norge. Andersen og Hanstad (2011) har tatt for seg risikostyring i den norske troppen under OL i 2010. Her fant de blant annet ut hvordan det ble jobbet for å redusere og eliminere forskjellige elementer for risiko som kunne ha en påvirkning på konkurransen. Andersen (Hanstad, 2012) har også forsket på Ski-VM i 2011 i Oslo. Her ble det sett på hvordan man brukte verdenscupen i 2010 som et prøve-vm før mesterskapet i 2011. Da verdenscup rennene ble arrangert i 2010 som en del av prøve-vm var dette også en test for det nye anlegget i Holmenkollen. I risikoarbeid med idrettsarrangement har arrangøren få muligheter til å drive risikoreducerende tiltak gjennom utsettelse av konkurranser, eller å overføre risiko til andre aktører. *Usikkerhet kan reduseres, men ikke elimineres* (Hanstad, 2012, s32). Et test event slik som prøve-vm i 2010 før VM på Ski i 2011 spiller derfor en viktig rolle for arrangøren, dette gir erfaringer og læring som kan brukes til å forbedre og kvalitetssikre det kommende mesterskapet. Forskningen til Andersen i (Hanstad, 2012) viser at planleggingen av VM på ski i 2011 startet allerede fire år før eventet ble gjennomført. Han trekker frem detaljerte og omfattende planer er vesentlig for at man

skal kunne redusere de risiko man oppdager så godt som mulig. I et idrettsarrangement har man ikke mulighet til å prøve å feile med risikohåndtering på samme måte som man har i en vanlig prosjektorganisasjon fordi det er et klarere skille mellom planleggingsfasen, og den operative gjennomføringen av arrangementet. Man har med andre ord ikke så store rom for å prøve å feile når man gjennomfører et arrangement. Derfor må risikoreduksjonen ligge i grundige forberedelser. Under store idrettsarrangement er det ofte svært små marginer, og de usikkerhetsmomentene som eksisterer er ofte knyttet opp mot situasjonsbestemte engangshendelser. Slike utfordringer må løses der og da. Dette gjør at man må gå bredt ut i risikoanalysene, som i mange andre sammenhenger ville blitt sett på som ubetydelige (Hanstad, 2012). I forskningen fant Andersen i (Hanstad, 2012) ut at erfaringene fra et test-event som verdenscupen i 2010 i Holmenkollen er viktige for å utvikle prosjektorganisasjonen som skal arrangerer VM året etter. Når situasjoner oppstår må man finne løsninger med en gang, dette krever kompetanse og vilje fra de involverte og kan kun utvikles i en praktisk øvelsessituasjon. Det var altså helt avgjørende for arrangøren av Ski VM i Oslo at man hadde verdenscupen i 2010 som et test-event slik at man kunne bygge organisasjonen videre og være klar for å håndtere uventede situasjoner som oppsto (Hanstad, 2012).

Det er gjort flere masteroppgaver på arrangement, både med tanke på risikoledelse og beredskapsplanlegging. Hanssen (2016) gjorde en studie på arrangøren av World Cup i Nordiske grener på Lillehammer. I denne studien så han på hvordan arrangøren jobbet med å identifisere risiko og gjøre tiltak for å redusere dem. Hovedfunnene i studien viser at organisasjonen jobbet med å avdekke risiko, og minimere disse, men at det sviktet litt i arbeidet med å identifisere nye risiko (Hanssen, 2016). Malkenes (2016) gjorde en studie på beredskapsplanlegging i store og åpne arrangement. Funnene gjort i denne studien viser at bruk av støttedokumentasjon som veiledere, erfarings og plandokumenter, evalueringer trolig blir brukt i liten grad i beredskapsplanlegging for arrangement. Selv om slik dokumentasjon er en viktig del av kunnskapen man bør ha for planleggingen av beredskap til arrangement (Malkenes, 2016). Forskjellen fra denne oppgaven til de som er nevnt, er at et arrangement som sykkel-VM er i en skala som er mye større enn eks. Worldcup i Nordiske grener på Lillehammer. Andre forskjeller er at slike arrangement foregår på lukkede arenaer, men et verdensmesterskap på sykkel bruker eksisterende veier der det vanligvis er trafikk, og arrangeres ikke på samme plass

år etter år. Og derfor har man i liten grad mulighet til å gå tilbake å se gjennom evalueringer og rapporter for å videreføre kunnskapen og erfaringene.

3.2 Interessenter

Det finnes mye forskning innenfor interessenter, eller stakeholdere. Mitchell, Agle, og Wood (1997) og Freeman (1984) er mye brukt i ulike studier på interessenter. I forskningen til Mitchell, Agle og Wood (1997) så det på hvordan interessenter hadde ulike egenskaper i form av makt, legitimitet og nødvendighet. Nødvendighet innebærer to vilkår for at det skal være nødvendig for en leder å gi oppmerksomhet til interessenten. Det første vilkåret er om et forhold eller krav må behandles hurtig, fordi det haster, og når et forhold eller krav er kritisk for en interessent. De utviklet en modell der en klassifiserer ulike stakeholdere i forhold til hvilke egenskaper de har, og identifiserer hvem av disse som da en leder av et selskap eller en organisasjon bør ta hensyn til. I studien ble interessentene identifisert som enten primær eller sekunder interessent. De skilte blant annet mellom eiere og ikke-eiere av et firma, de som var i et frivillig forhold eller ufrivillig forhold til firmaet. I studien ble det også gjort forsøk på å skape en bredere definisjon på hva en interessent er, fordi mye som var gjort tidligere hadde en for snever definisjon på tema. Med utgangspunkt i Freemans (1984) definisjon på en interessent “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective’s*” (Mitchel, Agle, & Wood, 1997 s. 853). Ved å bruke den definisjonen fikk man et bredt utgangspunkt slik at ingen interessenter ble ekskludert fra videre analyser. Gjennom forskningen og modellen kom de frem til at man kan klassifisere interessenter inn i syv ulike grupper, avhengig av hvilke egenskaper de har. Der man på den ene siden har en sovende interessent som kun har makt som sin egenskap, men lite kontakt ellers med organisasjonen, har man i andre enden av skalaen en definitiv interessent som har både makt, legitimitet og tidssensitivitet. Det er disse interessentene man som leder i en organisasjon må ta mest hensyn til, fordi de kan legge frem krav som må bli tatt hånd om med engang, og kan i verste fall føre til store konsekvenser for organisasjonen (Mitchell et al 1997).

I studien til Leopkey og Parent (2009) på idrettsarrangement i Canada fant de forskjellige risikokategorier som ulike interessenter til arrangementet måtte forholde seg til, og klassifiserte interessenter inn i fire kategorier ut i fra hvilke risikokategorier de tilhørte. De gjorde studier på Verdensmesterskapet i kunstløp i 2006, og på Fotball VM

for u-20 landslag i 2007. De fire kategoriene ble delt inn i de interessentene som var i direkte relasjon med arrangementet eksempelvis de største sponsorene og organisasjonskomiteen, de som var i indirekte relasjon med arrangementet som blant annet lokal samfunnet. Interessenter med en form for påvirkning på arrangementet som for eksempel regjering eller lokale styresmakter og interessenter i en hierarkisk relasjon til arrangementet som blant annet består av forbundene til sporten arrangementet. Forskningen deres viste også at interessenter kunne passe inn i flere kategorier og at risikoleidelse var mer viktig for noen av interessentene enn andre. De fant blant annet ut at de interessentene som var i indirekte relasjon til arrangementet som for eksempel lokal samfunnet hadde et annet syn på risikoleidelse i forhold til arrangementet, fordi det ikke hadde like stor påvirkning på dem. Lokal samfunnet var mer bekymret for menneskelige ressurser, både risikoen utøverne sto ovenfor både helse og sikkerhet, men også bekymret for de risiko det innebar for publikum. Derfor mente de at alle arenaene som var i bruk under U-20 VM holdt høy nok kvalitet for både spillere og publikum. Sponsorene var mest bekymret for organisatoriske, synlighets og finansielle risiko som var knyttet til arrangementet. De (Leopkey & Parent, 2009) fant også ut i studien at de lokale myndighetene også var bekymret over de finansielle risikoene, mens de statlige myndighetene ikke bare var bekymret for økonomien, men også organiseringen, synlighet og ulike trusler var risikoområder de mente påvirket dem. Den lokale arrangøren, og de nasjonale forbundene hadde størst fokus på risikoområdene gjennomføring, menneskelige ressurser og økonomi. Felles for alle interessentene i studien var at de mente at risikoleidelse var avgjørende for at arrangementene skulle være suksessfulle.

Parent og Deephouse (2007) gjorde en studie der de så på hvordan ledere identifiserte ulike interessenter, og hvordan disse ble prioritert. Studien ble gjort på to idrettsarrangement i Canada. Jeux de la Francophonie 2001, et arrangement bestående av over 3000 utøvere og artister og åtte ulike sommeridretter, og The Pan American Games i 1999 med 5000 utøvere og 41 forskjellige øvelser. Studien bygger på rammeverket og modellen til Mitchell et al. (1997), med makt, legitimitet og nødvendighet, og syv ulike typer interessenter. fra sovende til definitiv. I studien ble organisasjonskomiteen i to store idrettsarrangement sammenlignet, og ledere på tre ulike nivåer ble intervjuet. Studien ble gjennomført som en case-studie. Valget av case-studie egner seg godt for den typen studie som ble gjennomført fordi det gir mulighet til å stille spørsmål om

hendelser som forskeren ikke har kontroll på, og egner seg godt når fordi et arrangement er avgrenset i tid.

Deres funn viser at de fleste interessentene som ble identifisert enten var definitive, dominerende eller sovende. Av de tre egenskapene var det makt som var mest fremtredende, etterfulgt av nødvendighet og legitimitet. Gjennom studien fant de (Parent & Deephouse, 2007) ut at hvilket nivå i hierarkiet en leder tilhørte i organisasjonen, påvirket hvilke interessenter som ble identifisert. Der de øverste lederne oftest identifiserte flest antall interessenter. Det ble også gjort funn på at dersom man jobbet tett sammen i organisasjonen på tvers av den hierarkiske strukturen, identifiserte man ofte de samme interessentene. Videre fant de at rolle og hvilket hierarkisk nivå i organisasjonen en leder var på hadde direkte og modererende effekt på identifiseringen av interessenter. De (Parent & Deephouse, 2007) mente også at modellen til Mitchell et al. (1997) kunne være begrensende å bruke i praksis, fordi de fleste interessentene havnet innenfor de tre samme kategoriene definitiv, dominerende eller sovende (Parent & Deephouse, 2007).

4. Teori

I denne delen vil de perspektivene på risikoleidelse og interessenteori bli presentert, og være med på å danne grunnlaget for videre diskusjon og konklusjon. Kapitlet starter med en definisjon av hva risiko er, før den går videre å ser på ulike perspektiver og fremgangsmåter på risikoleidelse og avsluttes med teori på interessenter og hvordan disse kan håndteres for en organisasjon.

4.1 Hva er en risiko?

Det er viktig å vite hva som menes når man snakker om risiko og risikoleidelse. Derfor er det viktig at man har en god definisjon å forholde seg til. Store Norske leksikon har en definisjon som beskriver kompleksiteten ved risiko godt;

Risiko innebærer at hendelser kan inntreffe som har konsekvenser for noe som er av verdi for oss mennesker. Konsekvensene kan være knyttet til for eksempel liv og helse, miljø eller økonomiske verdier. Der er alltid minst ett utfall som oppfattes som negativt eller uønsket. I dagligtalen er det vanlig å bruke risiko i betydningen fare og som et potensial eller mulighet for uønskede hendelser og tap (Aven, 2016).

Denne definisjonen er ganske bred, og mye kan derfor sies å være en risiko. I forbindelse med et arrangement av størrelsesorden som Sykkel-VM er det knyttet mye risiko som i verste fall kan føre til fatale konsekvenser. Det er denne definisjonen vil bli brukt videre i oppgaven fordi den favner om så mye av det som er risiko, og passer fint med det brede synet på risikoleidelse denne oppgaven bygger på.

4.2 Risikoleidelse

Jeg har valgt å anvende Leopkey & Parent (2009), Appenzeller (2005) og Balden, Kennel, Abson og Wilde (2010) sine perspektiver på risikoleidelse til bruk i arbeidet med denne oppgaven, da de har gode poenger ved hvorfor risikoleidelse er viktig for et arrangement, og ikke minst at det er en kontinuerlig prosess som varer mye lengre enn bare selve arrangementet. Risikoleidelse foregår på både strategisk og operativt nivå, der man jobber med å administrere en organisasjons risiko for at den skal nå sine mål. Det er en systematisk og kontinuerlig prosess (Hanstad, 2014).

Risikoledelse ved store idrettsarrangement er blitt viktigere de siste årene for organisasjonskomiteene på grunn av økt mediedekning, og uforutsette hendelser som kan oppstå (Leopkey & Parent, 2009).

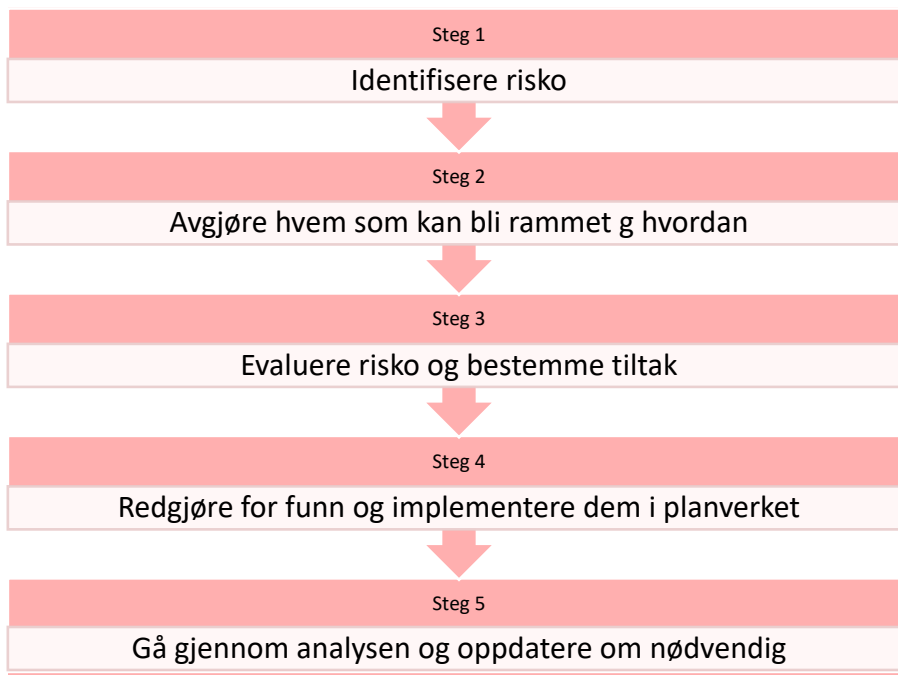
På grunn av eksponeringspotensiale for en by eller et land, internasjonal annerkjennelse og økt entusiasme i samfunnet har det blitt mer og mer populært å holde ulike arrangement, både kultur, festivaler eller idrettsarrangement. Med flere arrangement, kommer også behovet for bedre risikoledelse (Leopkey & Parent, 2009).

Risikoledelse er komplekst, fordi risiko ikke er uavhengige, men kan settes i sammenheng med mange av sidene ved et idrettsarrangement. Derfor bør risiko bli avdekket fra alle sider. Det ligger risiko i økonomi, arena, markedsføring (Leopkey & Parent, 2009)

Mange organisasjoner som jobber med idrettsarrangement er midlertidige, og de ansatte har relativt korte ansettelsesperioder. Derfor kan det være viktig med empiriske retningslinjer å forholde seg til i arbeidet med risikoledelse. Dette mener også Appenzeller (2005) der han trekker frem viktigheten av omhyggelig planlegging, og mener at det ikke finnes noe bra erstatning for erfaring. Han anbefaler at man bør se for seg de verst tenkelige situasjonene, og planlegge deretter.

Leopkey og Parent (2009) viser til en firestegs prosess man kan bruke som et verktøy under arbeid med risikoledelse; identifisering, evaluering, respons og dokumentering av ulike risiko. Det er viktig å påpeke at dette arbeidet er en pågående prosess som varer gjennom hele arrangementets levetid, fra initiativfasen til siste evaluering etter gjennomført arrangement (Leopkey & Parent, 2009).

«The management of an event begins long before it actually takes place» (Appenzeller, 2005, 273). Risikoledelse tar mye plass, og er en del av et bredere syn på ledelse. Hensikten er å minimere de ulike hendelsene som kan føre til tap for en organisasjon. Man kan bruke fem viktige steg for å beskytte seg mot slike tap.



Figur 3: Femstegsprosess innspirert av Bladen, Kennel, Abson og Wilde (2012 s 203)

Ved å planlegge for et stort arrangement skaper man forutsigbarhet, denne forutsigbarheten gjør at forutsetningene for å gjennomføre et sikkert arrangement blir større. Når man planlegger for sikkerhet ved et arrangement kan man ikke ta sjanser. Risikovurderinger under arrangement bygger på føre var prinsippet, og handler om å være i forkant av ulike hendelser som kan oppstå. Hendelser kan være små eller store (Hanstad, 2014).

Risikoleidelse handler om hvordan en organisasjon ser på ulike risikofaktorer ved for eksempel arbeidsplassen, for så å implementere strategier for å minimere disse risikofaktorene. Det samme gjøres også ved arrangement, og kan sees i sammenheng med den overordnede strategien for arrangementet. Ved arrangement må man ta hensyn til flere risikofaktorer enn i andre organisasjoner, blant annet finansiering, markedsføring, sponsorer og billettsalg strategi og innvirkning og publikum. Crowd Management eller publikumskontroll er del av arrangement, og har fokus på å håndtere publikumsmengder. Risikoleidelse trenger ikke å være utelukkende negativt. God risikoleidelse handler like mye om å se muligheter som å se trusler og potensielle problemer.

Når man arbeider med risikoleidelse må man foreta risikovurderinger. Disse vurderingene fokuserer på de risikofaktorene som er viktige, og lager forslag til å sikre at man har kontroll på dem. Å lage risikoanalyser er essensielt for et arrangement. Disse analysene inneholder vurderinger av alle elementer som kan utgjøre en fare for publikum, altså vurderinger av alt som kan gå galt. Fra dårlig vær på et utendørsarrangement, for mange mennesker på samme område, stor konsumering av alkohol eller gjenstander som kan få folk til å falle. Alt dette er en del av risikovurderinger og tiltak som er gjort. Derfor bør ethvert arrangement ha gjort gode risikoanalyser som gjør at organisasjonen føler de har tatt tilstrekkelig hensyn og gjort tiltak for å hindre at noe går galt under arrangementet. Risikoanalyser er ikke bare et verktøy for å finne risiko og vurdere dem, det er også en form for beredskapsplan og nød prosedyrer (Bladen, Kennell, Abson & Wilde, 2012).

Når man lager risikoanalyser bør de inneholde informasjon om hvilken tidsperiode det gjelder. For et arrangement som er avgrenset i tid bør denne da gjelde fra arrangementet starter til det er over. Den bør inneholde fem trinn som vist figur 3.

Noen risikofaktorer kan være lave, andre kan være høye. For en arrangør er det derfor viktig å prioritere de faktorene som kan gi de største konsekvensene. Derfor må arrangøren ha en plan for disse risikofaktorene slik at de kan løses uten at konsekvensene blir store (Hanstad, 2014).

Når det gjelder idrettsarrangement så er de forskjellige fra vanlige prosjekter der man bruker risikoleidelse, fordi risikoer kan håndteres i flere faser. Under et stort idrettsarrangement vil man helst ha gjennomført så mye av risikoreduksjonen i forberedelsene. Strategiene ved risikoleidelse handler om å enten forhindre eller redusere risikoer som kan ha en negativ innvirkning på et arrangement (Hanstad, 2014).

Tabell 2: Risikomatrix. (Hanstad, 2014, s.113).

K O N S E K V E N S	Svært alvorlig	5	10	15	20	25
	Alvorlig	4	8	12	16	20
	Moderat	3	6	9	12	15
	Liten	2	4	6	8	10
	Svært liten	1	2	3	4	5
	SANSYNLIGHET	Svært liten	Liten	Middels	Stor	Svært Stor

For arrangører er det lurt å gå systematisk til verks når man skal kartlegge risikofaktorene, man må også foreta en risikoanalyse. Risiko handler om konsekvens og sannsynlighet. Vurderer man en risiko som stor sannsynlighet for at den inntreffer, og at konsekvensen blir stor er dette noe man må ta tak i med engang for å redusere risikoen. For eksempel dersom sannsynligheten for at en risiko inntreffer blir vurdert til 4 (alvorlig) og konsekvensene av denne risikoen blir vurdert til 3 (middels) vil denne risikoen totalt få en sum på 12, og havne i rødt nivå og man må sette i gang tiltak for å redusere risiko. På denne måten er risikomatriser et viktig hjelpemiddel slik at man får

oversikt over ulike risikoer og hvilke av disse som bør prioriteres. Etter at en har gjort dette kan en da gå inn å evaluere på nytt (Hanstad, 2014).

Identifisere risiko, utarbeide strategier og implementering av disse er hva som kan kalles risikoleidelse. Med risikoanalyse mener man det å utforske ulike risiko. De som har ansvar for sikkerhet ved et arrangement kan derfor spørre seg selv om hva som kan gå galt, hva konsekvensene er og hva er sannsynligheten for at dette skjer.

Bladen, Kennel, Abson og Wilde (2010) kommer med et forslag om å bruke The Mattman model (Matman og Berlonghi 1987) som en tilnærming i arbeidet med risikoleidelse. Denne modellen er laget for at de som driver med risikoleidelse skal ha et fundament for å lage gode og effektive risikoanalyser. Ved å bruke denne modellen kan man plukke opp flere områder som kan være en del av risikovurderingen.

Hovedpoenget med gode risikoanalyser er at de kan utgjøre store forskjeller under arrangement. De som arbeider med risikoleidelse må kunne lage gode risikoanalyser til situasjoner de aldri har vært borti før. Dette gir et godt grunnlag som man kan fortsette å bygge på og forbedre. Dersom man ikke utfordrer og vurderer kategorier utenfor de vanlige risikokategoriene, vil man tilslutt se seg blind og det som da ikke har blitt vurdert til slutt, kan ende opp som en risikofaktor.

The Mattman Model (Matman & Berlonghi, 1987) påpeker at risikovurderinger nemlig er vurderinger og ikke fakta. men det at noe er en risiko derimot er basert på gitte fakta. Man kan ikke hevde at noe er en risiko uten at man kan begrunne det i fakta. Med denne modellen påpekes det også at det etter et arrangement er en jobb for media og dommere for å avgjøre hvem som hadde skylda. Og at det er den som er ansvarlig for risikovurderingene i forkant av arrangementet som er ansvarlig. Derfor er det viktig at den som har denne jobben kjenner til viktigheten ved å lage gode vurderinger basert på fakta, eller at de blir godkjent av eksperter på enkelte fagområder.

Når man lager risikovurderinger kan man ikke ta ting for gitt, eller å overse potensielle farer, og man må forsøke å gjøre risikovurderinger med et så bredt syn som mulig. Jo bredere syn man har, jo bedre blir vurderingene, og gjør det lettere å komme med anbefalinger for å redusere risiko. (Mattman & Berlonghi, 1987)

Tabell 3: Forenklet versjon av Leopkey og Smith-Swan (2013 s.185) tabell over risikokategorier identifisert av interessenter

<u>Finans</u>	Sponsing, billettsalg, oppmøte, økonomisk
<u>Gjennomføring</u>	Logistikk, arena håndtering, helse, publikumskontroll, sikkerhet, administrative oppgaver
<u>Organisering</u>	Byråkrati, juss, organisatoriske forandringer
Forhold	Balansere interessenters behov og krav
Sportslig	Medlemmer fra delegasjon, arrangementets varighet,

Tabellen viser ulike risikokategorier som Leopkey og Smith-Swan (2013) har identifisert i sin forskning på idrettsarrangement og risikoleidelse. Denne oppgaven tar utgangspunkt i fem av disse kategoriene. Den første kategorien er *finans* som tar for seg de ulike finansielle aspektene ved et arrangement blant annet det ved opprettholde finansielle ressurser og bruke dem, det går også på å lagebudsjetter og styre og kontrollere dem. og også for denne oppgaven blir den viktig. Spesielt med tanke på hva ettervirkningene av Sykkel-VM har vært mener jeg det er helt naturlig at den blir en del av analysen. Jeg vil også fokusere på *gjennomføring*, herunder hvordan arrangementet ble gjennomført, med sikkerhetsarbeidet, publikumskontroll og hvordan administrative oppgaver ble utført. *Organisering* ser på hvordan organisasjonen var satt sammen, og hvilke utfordringer man møter i byråkratiske prosesser. Kategorien *forhold* ser på det å balansere interessenters krav og behov. og er en viktig del av en bredere definisjon på risikoleidelse for et arrangement. *Sportslige forhold* blir også sett på, det går på arrangementets varighet. suksess eller skandaler og medlemmer fra ulike delegasjoner.

4.2.1 Low, medium og high-risk events

På samme måte som man klassifiserer arrangement inn i ulike kategorier basert på størrelse, hyppighet og kompleksitet har Shone og Parry (2010) laget tre ulike kategorier for arrangementer basert på risiko. Arrangement som foregår innendørs og som ikke har behov for å få inn ekstra ekspertise, da de som allerede er med på arrangementet har kunnskap nok om hva de holder på med blir kalt *Low-risk event*. Et *medium-risk event* kan være store arrangementer innendørs der det ikke publikum vanligvis, eller foregå utendørs der et stort antall publikum er involvert, men uten stor antatt fare for farlige hendelser. Eksempler på dette er store idretts konkurranser, eller gate festivaler. Det siste kategorien er high-risk event som innebærer stort antall publikum på plasser de ikke kjenner godt til fra før. Det er også liten eller ingen kunnskap og erfaring rundt arrangementet. Slike arrangement har også et stort antall medarbeidere og frivillige (Shone & Parry, 2010).

Sykkel-VM kan argumenteres for at både er et medium-risk event og high-risk event. På en måte er det et medium risk-event, fordi det foregår utendørs, med store publikumsmasser, men at det ikke foreligger en stor fare for at utøvere og publikum skal utgjøre en fare for hverandre i og med at omtrent hele løypen er inngjerdet. På den andre siden heller det også mye mot et high-risk event fordi det innebærer et så stort antall publikum, over tusen frivillige som kanskje har liten eller ingen erfaring fra slike arrangement tidligere og det er også et stort antall medarbeidere som jobber med det.

4.2.2 Økonomi

Et av de første og viktigste dokumentene som må lages av ledelsen i et arrangement er forretningsplanen. Parrent og Smith Swan (2013) har identifisert på seks hovedkilder for inntekter til et arrangement.

- *Tilskudd*- I idrettsarrangement er man ofte avhengige av å få tilskudd fra staten. Dette fordi man tror det vil gi økt oppmerksomhet og fordeler for landet eller region ved å arrangere et stort idrettsarrangement.
- *Salg av mat og drikke* – et av de viktigste inntektskildene under selve arrangementet, disse blir ofte gitt ut til andre enn selve arrangøren.
- *Billettsalg*- Store idrettsarrangement kan ta seg godt betalt for ulike billettyper. Og kan ente selge enkeltbilletter, eller ulike pakker.

- *Supporter effekter*- Arrangører kan inngå avtaler med ulike leverandører som kan få lisens på å lage supporter effekter som selges til publikum under arrangementet. Slike effekter kan være t-skjorter, gensere, flasker, capser, kopper etc.
- *Sponsorinntekter*- Kommer ofte fra store selskaper, som støtter opp om organisasjonskomiteen, og i gjengjeld får de synlighet.
- *Senderettigheter* – Disse rettighetene selges i forkant av de som eier rettighetene for selve arrangementet, i dette tilfellet gjelder det Det internasjonale Sykkelforbundet (UCI) (Parent & Smith-Swan. 2013).

Det er viktig å understreke at et arrangement som sykkel-vm er gratis for publikum med unntak av ulike fan-zones og tribuneplasser. Dette er en utfordring med tanke på å tjene penger på publikum.

I forskning på idrettsarrangement og ledelse har Parent og Smith-Swan (2013) funnet at fokuset ikke har vært så stort på budsjetter og finansiell kontroll, men at forskningen har gått i retningen av risikoleidelse og da finansiering som en del av risikostyringen.

Budsjettet er en form for en plan. I store idretts arrangement har man ofte to typer budsjett, et operativt budsjett som er til for organisasjonskomiteen, og et kapitalbudsjett. Kapitalbudsjettet lages oftest for at staten eller andre interessenter skal kunne kontrollere eller bidra med å bygge eller renovere arenaer som skal brukes i forbindelse med arrangementet. I tillegg kan det gjøre det lettere for ledelsen å ha oversikt når man har to budsjetter. I arrangement bruker man budsjetter for å sammenligne de faktiske kostnadene og inntektene med de prosjekterte kostnadene og inntektene (Bowdin, Allen & O'toole. 2006).

Budsjettet er et viktig verktøy for arrangøren. Man bør derfor sette opp en plan som går gjennom hele arrangementets levetid, med oversikt over når varer må bestilles og betales, og der man har kontroll på når inntektene kommer inn. Man bør også bygge budsjettene på tidligere erfaringer fra liknende arrangement. Man kan også periodisere budsjettet slik at man kan fordele utgifter og inntekter gjennom hele arrangementets levetid. Man bør også vurdere ulike forutsetninger som er lagt til grunn i budsjettet, slik at man kan justere det etter hvert som man ser at ting ikke er blitt som planlagt i første omgang. Å ha en gjennomgang av regnskapet periodevis er også en god metode å ha

kontroll på. Da kan en sammenligne budsjett med regnskap for å oppdage eventuelle avvik og justere for disse. Ansvar for å lage budsjettet til et arrangement tilhører ledelsen for arrangementet (Hanstad, 2014).

4.3 Interessenter

Interessenteori forsøker å utforske koblinger mellom en organisasjon og aktører rundt denne organisasjonen. Interessent analyse i en arrangementssammenheng er mye bredere enn, en analyse av interessenter for næringslivsorienterte forskingsområder. Dette er fordi et arrangement har større påvirkning på lokalsamfunnet og landet det holdes i, og man må derfor ta hensyn til flere aktører som blir påvirket av arrangementet, om de er aktive deltakere eller ikke (Bladen, Kennel, Abson & Wilde, 2012).

I interessenteori legges det vekt på at man ikke må utelate noen grupper eller individer som enten påvirker eller blir påvirket av organisasjonen. Dette fordi en slik gruppe kan skape problemer for organisasjonen. En interessent må derfor være i stand til å fange opp store grupper og individer, men man må også klare å ignorere noen grupper som spiller liten eller ingen rolle i forhold til organisasjonen (Freeman, 1984). For en organisasjon kan det være mange ulike interessenter, og som i større eller mindre grad kan påvirke organisasjonene. Mitchell, Agle og Wood (1997) skiller mellom ulike typer interessenter, fra eiere av et firma, aktører med stor kapital og aktører som mer eller mindre frivillig er i et forhold med organisasjonen. Mitchell et al. (1997) mente at det også er viktig å skille mellom interessenter og de som ikke er interessenter. Og er kritiske til at mye interessenteori baserer seg på at alle på en eller annet blir påvirket av en hva en organisasjon foretar seg. Graden av hvor fremtredende en interessent er å forholde seg til påvirker hva lederne prioriterer. Derfor er det viktig å forstå hvilke, og hva, ledere prioriterer av interessenter (Mitchell et al. 1997). Før å identifisere hvilke interessenter som bør prioriteres kan man se på hvilke kriterier de passer inn i. De ulike kriteriene er makt, legitimitet og tidssensitivitet/nødvendighet. Ved å vurdere interessentene etter disse kriteriene kan lederne da vurdere hvilke man bør prioritere (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Man kan identifisere hvilke interessenter som har de ulike kriteriene, ved at man har en forståelse for hva de ulike kriteriene innebærer. Mitchell, Agle og Wood (1997) skiller

mellom ulike typer for makt; tvangsmakt overfor en organisasjon betyr at man kan bli tvunget til å gjøre noe fordi interessenten bruker sin makt som et middel får å få gjennomført det den vil. Utilitaristisk makt handler om at interessenten har finansielle eller materielle ressurser og normativ makt som handler om at interessenten har symbolsk betydning som kan være viktig for organisasjonen (Mitchell, et al. 1997).

Legitimitet handler om sosiale aksept, forventet struktur og atferd som kan knyttes oppi mot mak., Hvor sterkt en interessent står i forhold til organisasjonen, og i hvilken grad det eksisterer gjensidig avhengighet er også avgjørende for hvor legitim en interessent er for en organisasjon. For at en interessent skal ha legitimitet overfor en organisasjon må det den gjør stemme overens med verdiene og normene til organisasjonen. Legitimitet kan også vurderes ut i fra hvor nyttig det kan være å bli assosiert med en interessent for en organisasjon (Mitchell et al. 1997). Nødvendighet er det siste kravet, og innebærer to vilkår som må innfris for at en at en organisasjon skal vie sin oppmerksomhet mot interessenten. Det første vilkåret er om et forhold eller krav må behandles hurtig, fordi det haster, og det andre vilkåret er når et forhold eller krav er kritisk for en interessent

1. Passiv interessent: Mye makt, men liten grad av legitimitet og nødvendighet.
2. Skjønnsinteressent: Har legitimitet men liten grad makt eller nødvendighet
3. Krevende interessent: har nødvendige krav, men liten grad av makt og legitimitet
4. Dominerende interessent: Har både makt og legitimitet, og kan dermed påvirke

organisasjonen fordi de kan bruke makt, og har legitimitet. Blir sett på som en av de viktigste.

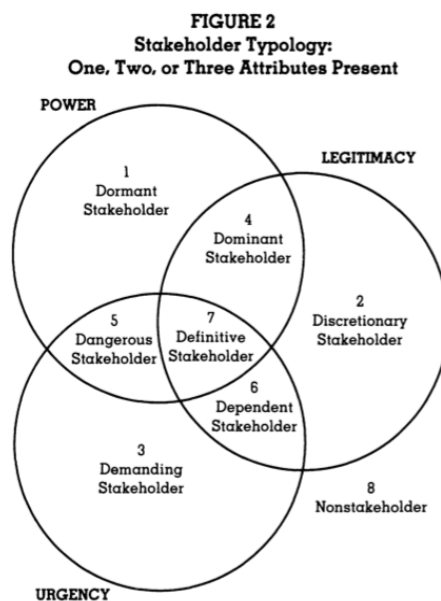
5. Farlig interessent: Nødvendighet og makt gjør at den er må passes på og kan skadeorganisasjonen dersom den ikke blir tatt hensyn til.

6. Avhengig interessent: Mangler makt, men har legitimitet og ressurser som er nødvendig for organisasjonen. Kan bruke andre for å få sin vilje gjennom.

7. Definitiv interessent: besitter makt, legitimitet og nødvendighet og må prioriteres avledere i organisasjonen (Mitchell et al. 1997).

Leopkey og Parrent (2009) forsket på hvordan man arbeider med risikoleidelse i store idrettsarrangement i forhold til interessenter. De er beskrevet tidligere i kapitel 4 i forbindelse med risikoleidelse. De trekker frem viktigheten av at en arrangør av et arrangement slik som sykkel vm er avhengige av å håndtere de ulike interessentene, fordi de på ulike måter kan påvirke arrangementet i større eller mindre grad.

Ved å bidra til et arrangement ønsker interessenter seg noe tilbake, det er ikke sikkert de bryr seg om det kollektive så lenge de føler at de får tilbake det de ønsker. Alle arrangement er forskjellige og forventningene knyttet til arrangementet bør forventes å bli hørt (Parent & Smith-Swan, 2013).



Figur 4: Stakeholder Typology: One, Two or Three attributes present. (Mitchell, Agle & Wood. 1997 s. 874). Figuren viser hvordan man kan klassifisere ulike interessenter.

De ulike interessentene til et arrangement har ulike krav og formål med å være involverte, de bidrar også med ulike ressurser inn mot arrangementet som er viktige for arrangøren. Noen interessenter kan ønske å se at investeringen de har gjort gir resultater. Lokale myndigheter sin har sponset et arrangement vil for eksempel ønske god synlighet og reklame for sin by eller region, og de ønsker bygge nasjonalfølelse (Parrent & Smith-Swan, 2013)

Jo viktigere en interessent er for arrangementet, jo viktigere er det for arrangøren å vie oppmerksomheten og tilgjengelige ressurser til denne interessenten. Men man må passe på at man ikke overser noen. Som organisasjonskomite bør man ha et positivt forhold til sine interessenter, dette kan skapes ved at man uformelt skaper en sosial kontrakt, mellom seg selv og interessenten, slik at man vinner deres tillit og på den måte fremstår som en legitim organisasjon (Parrent & Smith-Swan, 2013).

5. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen, og hvilke forskningsstrategier som har blitt brukt. Her blir de vurderingene som er tatt underveis begrunnet og jeg forklarer de styrkene og svakhetene valget av forskningsmessig har.

Designet man velger gir retningslinjer for hvordan man skal utføre studien, hva som skal undersøkes, hvem deltakerne er og hvor studien skal finne sted. Tema og problemstillinger for oppgaven har blitt korrigert underveis i studien, dette fordi det har kommet viktige opplysninger, og ny kunnskap både om tema og teori underveis som har gjort det nødvendig å foreta korreksjoner.

5.1 *Strategi og design*

Et dårlig forskningsdesign kan ofte være bortkastet tid og ressurser fordi de ikke er designet godt nok til å svare på det man faktisk lurer på. Grovt sett kan man dele forskningsdesign inn i eksperimentelle og ikke-eksperimentelle studier. Et ikke-eksperimentelt studie går ut på at forskeren ikke har noen direkte innvirkning på de deltakerne som blir studert, mens man i eksperimentelle studier gjerne blir gjort med en intervensjon der man skal måle en effekten av noe (Seale, 2012). Denne studien er en form for ikke eksperimentell studie, da forskningen ikke hadde noen form for intervensjon, eller måling av effekt.

En case-studie er en type ikke-eksperimentell studie. Her samler man så mye informasjon som mulig om et fenomen. Fenomenet i denne sammenhengen er sykkel-VM i Bergen i 2017. Metoder man kan bruke for å analysere case-studier er dokumenter, intervjuer og direkte observasjoner, slike kilder kan ofte være veldig detaljerte og inneholde viktig informasjon. Når man jobber med et case-studie er det viktig at man har et- start og slutt tidspunkt for studien og innsamlingen av data. Dette er noe som varierer ut i fra hva slags caser man undersøkes, og kan også være avgrenset geografisk (Seale, 2012).

For denne oppgaven startet data-innsamlingen samtidig som sykkel-VM, 16. september 2018 og har foregått frem til og med medio august 2018. Grunnen til at innsamlingen

har vart så lenge er blant annet på grunn av informasjon som har blitt funnet om arrangementet på langt senere tidspunkt enn da arrangementet ble avsluttet.

5.2 Intervju

Metodene som ble brukt i datainnsamlingen er kvalitative intervjuer, deltagende observasjon og dokumentanalyser. Kvalitative intervjuer er nyttige, spesielt som en metode for få mer dybde i svarene enn i en spørreundersøkelse. Man får mer tak i intervjuobjektets synspunkter og meninger om det man undersøker (Thagaard, 2013).

Ved å velge intervju ville jeg kunne få utfyllende informasjon om hvordan det opplevdes å jobbe med risikoleidelse under arrangement. Her får jeg muligheter til å forstå ulike deltakers erfaringer av ulike hendelser, og disse hendelsene preger også forståelsen til intervjupersonene (Thagaard, 2013). Ved å intervju kan jeg få beskrivende og fyldig informasjon av de intervjupersonene jeg velger. Jeg vil bruke både intervju som bi-metode som skal komplementere annet innsamlet forskningsmateriale (Dalen, 2011). Jeg har snakket med nevnte portvakt angående intervjuer med sentrale personer som er relevant for tema mitt, og mener ikke det burde bli noe problem, i tillegg har jeg fått litt ny informasjon i det siste ang ulike aktører som jobber med risikoleidelse under arrangementet, og håper jeg vil få muligheten til å intervju dem i løpet av arbeidet med oppgaven. Ved at jeg også skal være tilstede under arrangementet å observere tror jeg intervjuene vil gå litt lettere fordi intervjuobjektene kan ha større tillit til meg siden vi har lik tilhørighet. Jeg kan bruke erfaringer jeg gjorde under selve arrangementet til å stille gode spørsmål i etterkant av arrangementet. Strukturen jeg ser for meg for mine intervjuer blir av Thagaard (2013) beskrevet som «*tre-med-grener-modellen*» (s.103), denne modellen er strukturert som et tre, der man har hovedtema som er stammen og grener representerer ulike temaer. De ulike temaene blir utdypet med oppfølgingsspørsmål, og man må passe på at man finner en balanse mellom å gå i dybden og å snakke om alle temaene i intervjuet. Jeg mener denne modellen passer fint for meg, fordi jeg på forhånd er rimelig klar over hvilke tema som skal belyses i intervjuet (Thagaard, 2013). Denne typen intervju kan også betegnes som semistrukturerte intervju (Dalen, 2011).

5.3 Utvalg

«Det avgjørende utvalgsprinsipp i kvalitative studier er at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen» (Thagaard, 2013)

Utvalget i denne oppgaven har bestått av sentrale personer som var tilknyttet til sykkel vm. Dette utvalget kan kalles for et strategisk utvalg ettersom de intervjupersonene jeg valgte enten hadde kvalifikasjoner eller egenskaper som passet i forhold til min problemstilling og de teoretiske perspektiv har benyttet (Thagaard, 2013). Antallet informanter ble bestemt av tilgangen jeg fikk, og hva slags informasjon jeg mente de kunne bidra med. Tilslutt ble det fire informanter som alle satt på god kunnskap om mitt forskningstema og var med på å belyse mange sider som for meg var ukjent da jeg startet med prosjektet. Disse informantene er gjort anonyme i intervjuene.

Tabell 4: Oversikt over intervjuer

Tittel	Varighet	Kjønn	Intervjudato	Antall
Crowd Management leder	25 min	K	13/3-2018	1
Samfunnsikkerhetskoordinator	35 min	M	15/3 - 2018	1
Sikkerhets og beredskapssjef	50 min	M	16/3- 2018	1
Sikkerhetssjef	35min	M	6/7-2018	1

5.4 Dokumentanalyse

Å studere dokumenter har lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning, en av fordelene ved å studere ulike dokumenter er at man som forsker ikke har samlet inn data selv, men at dokumentene er skrevet for et annet formål (Thagaard, 2013). dokumenter som er blitt brukt i denne oppgaven har et relativt bredt omfang og spenner seg fra ulike

avisartikler, til rapporter om VM, risiko og beredskapsplaner laget for arrangementet og ulike dokumenter fra UCI.

Ordet dokument har i denne forstand en ganske bred betydning og er brukt i kombinasjon med mine andre datainnsamlingsmetoder. En dokumentanalyse er avhengig av at den har god relevans til problemstillingen og at man er bevisst over hvem som har skrevet de ulike dokumentene slik at man vet formålet med dokumentet og ikke minst hvem mottageren er (Andersen, 20

5.5 Deltakende Observasjon

Jeg valgte å bruke deltakende observasjon ved å være med som frivillig under sykkel-vm, fordi jeg da var tilstede i sosiale situasjoner og kunne se hvordan ting foregikk med egne øyne. Denne metoden egnet seg godt for mitt prosjekt der jeg kom tett på arrangementet, og kunne observere hvordan de ulike menneskene forholdt seg til hverandre. Feltet jeg studerte var selve arrangementet Bergen 2017 og sikkerhetsarbeidet rundt. Her jeg deltok på lik linje som alle andre frivillige. Jeg fikk da mulighet til å knytte kontakter ved å snakke med andre frivillige og utvikle forståelsen min underveis (Thagaard, 2013). Deltakende observasjon brukes ofte til studier av grupper eller miljøer som er avgrensbare, slik som min observasjon under VM der miljøet var avgrenset til de som var tilknyttet arrangementet gjennom frivillig arbeid eller andre roller i arrangørkomiteen (Breien Benestad, 2013)

I deltakende observasjon er det viktig å ha adgang til feltet man skal studere. Thagaard (2013) viser til viktigheten av å ha kontakt med portvakter, en person som kan gi meg adgang til felten. En portvakt kan også gi meg god info om det miljøet jeg skal studere som da blir arrangementet sykkel-VM. Det kan også være fint å diskutere og utveksle synspunkter om ulike inntrykk som jeg etter hvert får gjennom feltarbeidet (Thagaard, 2013). Min portvakt var en i organisasjonen Bergen 2017AS, vedkommende gav meg full adgang til feltet og har vært en viktig bidragsyter i etterkant både med informasjon jeg trengte og i intervjuer. Ved å bruke deltakende observasjon fikk jeg også erfare selv hvordan det jobbes under et slikt arrangement, som gav meg nyttig kunnskap både til bruk i masteroppgaven og videre i jobb

5.6 Styrker og svakheter ved metodene

Ved bruk av kvalitativ forskning har jeg spesielt god mulighet til å forstå hvordan mennesker opplever og erfarer ting, om deres tanker og meninger. Det er også en god måte å forstå kulturer og beskrive noe som er særegent (Breien Benestad, 2013). Ved å bruke et kvalitativt forskningsopplegg vil jeg derfor komme dypere inn på ulike personer, og få høre deres tanker og meninger om ting de har opplevd i forbindelse med mitt prosjekt.

En svakhet ved kvalitative forskningsopplegg er at man ikke kan generalisere ved hjelp av statistikk slik som i et kvantitativt opplegg. Dette er fordi at utvalgene ofte er for små og ikke tilfeldige men strategiske ettersom at utvalget er valgt på bakgrunn av informasjonen man tror man får. I tillegg er det vanskeligere i kvalitative intervjuer opp mot hverandre, mens man i kvantitative studier har standardiserte spørreskjema med like svaralternativer. Skulle man kunne gjort det samme i et kvalitativt intervju måtte man vært helt sikker på at respondentene forsto alle spørsmål likt og sikret seg at de svarte på samme spørsmål (Breien Benestad, 2013).

En styrke ved observasjon som metode er at man får mulighet til å observere personer i sitt miljø, men en svakhet er at man kan bli oppfattet som et fremmedelement, og deltakerne kan da tenkes at de moderer seg litt fordi de vet de blir observert. Man får heller ikke vite noe om hva de menneskene man observerer tenker eller føler. Derfor er observasjon supplert med intervjuer bedre, enn bare å observere fordi man da får mulighet til å få svar på hva deltakerne tenker (Stangeland, 2008).

5.7 Analysemetoder

Thagaard (2013) skriver at analysen og tolkningene allerede starter i det man er i kontakt med deltakerne i felten. De observasjoner som gjøres i felten og informasjon som gis i intervju, vil være basert på min fortolkning av situasjonen.

Før jeg starter med analysen bør jeg finne ut hva som er nøkkel begreper jeg er ute etter og hvordan disse ulike begrepene er i forhold til hverandre. Første trinn i analysen av data er bli kjent med dataene, og lese gjennom intervjuene og feltnotatene grundig

(Thagaard, 2013). Essensen i en kvalitativ analyse handler om hvordan man kan forstå teksten, da må man reflektere og bruke ord og begreper som passer til å beskrive meningen i teksten. Dette gjør man ved at man gir begreper og uttrykk mening i form av koding. Dette er ofte første skritt i analysearbeidet. Det er også viktig at man fremhever gode poenger fra intervjuene, som man senere kan bruke når man presenterer dataene (Thagaard, 2013).

Det neste skritte blir å sette de dataene man har kodet inn i ulike kategorier. Disse kategoriene blir knyttet opp mot begreper som er sentrale temaer for prosjektet og har både direkte tilknytting til problemstillingen, men og inn mot ulike temaer man finner i løpet av analysearbeidet. Dette gjøres for at et stort data materialet kan bli mer oversiktlig og gjør det lettere for meg som forsker å til å se sammenhenger i materialet. For at man skal kunne gjøre endringer underveis er det en fordel for forskeren å være fleksibel. Hvis analyseprosessen oppleves som kjedelig, kan det være et tegn på at man ikke reflekterer nok over kategoriseringene. Å kategorisere datamaterialet hjelper å fremheve tendenser man ser i dataene, men gir også begrensninger for å se andre perspektiver (Thagaard, 2013).

Når man analyserer teksten kan man bruke to spørre seg om ha teksten handler om, dette kan både besvares teoretisk ved tolkning av utsagnet og handlinger, og ved beskrivelser av hva deltakerne gjør og sier. Man starter ofte analysen ved å spørre hva og hvordan, før man går over til å spørre hvorfor. Et godt utgangspunkt for analysen av dataene er å bruke de temaene som er brukt i problemstillingen, for så å jobbe videre med flere kategorier hvis de skal vise seg å være relevante (Thagaard, 2013).

Resultatene av analysen og kategoriseringen kan avsløre mønstre. Disse mønstrene kan hjelpe med å forstå sammenhengen i dataene. Man ønsker i en kvalitativ analyse å bedre sin forståelse som går lengre enn de forståelsene man får av deltakerne (Thagaard, 2013).

I min fremstilling vil det bli en blanding mellom personsentrert tilnærming og representere en organisasjon, fordi oppgaven vil ha fokus på organisasjonen Bergen 2017, samtidig som intervjuer vil bli gjort med personer som kan være lette å identifisere pga. deres roller i eller rundt organisasjonen. Når man har en personsentrert

tilnærming blir hver deltaker mer fremtredende, mens en organisasjonssentrert tilnærming kan man ikke knytte opp mot enkeltpersoner. Det er derfor viktig å bevare anonymiteten til deltakerne. Et annet spørsmål som reiser seg er om man skal presentere den kontekstuelle sammenhengen i av prosjektet. Man kan da bruke «*konstruerte kasus*» (Thagaard, 2013, s 178) som går på at man presenterer de enhetene i analysen basert på fellestrekk mellom flere av partene i studien (Thagaard, 2013).

5.8 Troverdighet og reliabilitet

Reliabilitet kan sees på som en kritisk vurdering av at prosjektet er utført på en måte som vekker tillitt og er troverdig. Reliabilitets begrepet handler i utgangspunktet om at en annen forsker kan benytte de samme metodene og få de samme svarene, dette er ikke like lett å måle i kvalitativ forskning. I stedet kan man benytte begrepet repliserbarhet som går ut på hvor nøytral man har vært som forsker og at resultatene blir sett på som uavhengig av relasjonene mellom forsker og forskningsobjektet. Man kan i et kvalitativt prosjekt styrke reliabiliteten ved være transparent. Det vil si at man gir en god og fyldig beskrivelse av hele forskningsprosjektet, både hva slags metoder man har brukt, og hvordan analysene er foretatt, for at andre kan vurdere forskningen trinn for trinn. Dette innebærer også å klargjøre for hvilket teoretisk ståsted som representerer tolkningene i oppgaven. Reliabiliteten kan også vurderes ut ifra hvor lett det er å skille forskerens vurderinger og hva som er primærdata. Man kan og sikre reliabiliteten ved at dataene man presenterer er godt skilt fra fortolkningen til forskeren. Da må det komme klart frem i teksten hva som er referat fra intervjuer, hva som er feltnotater, og hva som kommer frem fra forskerens egne vurderinger (Thagaard, 2013)

Validitet kobles opp mot tolkning av dataen, og hvor gyldige de dataene som forskeren kommer frem til er. Validiteten kan vurderes ved å se på om resultatene av forskningen faktisk samsvarer med virkeligheten. Man kan skille mellom ekstern og intern validitet. Den interne validiteten handler om at årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie, mens ekstern validitet knyttes opp mot hvordan den forståelsen man får i en studie kan knyttes opp mot en annen. Man kan styrke validiteten gjennom transparens slik som med reliabilitet fordi man begrunner hvordan tolkninger er gjort ved å forklare hvordan analysen gir grunnlag for å trekke de konklusjonene som er gjort. Som forsker må man også være tydelig på hvordan man har kommet frem til resultatene og den forståelsen man sitter igjen med etter prosjektet er ferdig. Det siste viktige punktet for å

sikre validitet er at forskeren begrunner hvordan man kom frem til konklusjonene ved å vise til erfaringene han har gjort gjennom prosjektet og hvordan relasjonen har vært til deltakerne (Thagaard, 2013).

5.9 Etikk

Når man forsker kan det reise seg mange etiske spørsmål gjennom prosessen. Disse spørsmålene kan være vanskelige å definere. I en studie som denne er et etisk spørsmål hvordan de som deltar i studien blir påvirket av den. Som et ledd i å forske etter riktige etiske retningslinjer trenger man da informert samtykke av de som skal intervjues i studien. Det er blitt søkt om av NSD, og godkjent i august 2017. Og alle som har deltatt har sagt seg villige til å delta i studien.

I det store bildet kan man dele forskningsetikken inn i to, på den ene siden finner man forskningsinterne normer og regler. Dette handler om hvordan forskningen har blitt gjort og rapportert på, og åpenheten, redeligheten og sakligheten til forskningen. Disse normene gjelder internt i forskersamfunnet. Et eksempel på et slikt etisk brudd er å jukse for at man skal komme frem til ønskede resultater. Den andre siden består av forsknings eksterne vurderinger. Her gjelder blant annet forskerens forhold til deltakerne i ulike undersøkelser, og også den rollen vitenskapen spiller i samfunnet generelt. Et brudd på disse eksterne normene kan være at man som forsker gjennomfører forskningen sin for å fremme bestemte interesser, enten økonomiske eller politiske for eksempel (Nyeng, 2012).

Innenfor kvalitativ forskning har man fire hovedkategorier for hvordan man kan samle inn data. Feltarbeid, observasjon, intervjuer og analyse av dokumenter. I denne oppgaven vil jeg ha hovedfokus på analyse av dokumenter og intervjuer. Jeg har også gjort noe observasjon, men denne spiller liten rolle i presentasjonen av funnene.

6. Funn og Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg ta for meg resultatene fra datainnsamlingen og se på de funnene jeg har gjort gjennom intervjuer, dokumentanalyse og observasjoner. Dette vil jeg forsøke å knytte opp mot hoved problemstillingen min; **Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel-VM 2017?** og underspørsmålene; *Hvilke utfordringer stilles når et mesterskap i praksis stenger en hel by? Hvilke aktører var med på å påvirke arbeidet? og Hvordan gikk det så galt økonomisk?*

Jeg vil bruke sitater fra intervjuer og utdrag fra dokumentanalysen for å gi konkrete eksempler på funn som kan være med å bekrefte eller avkrefte mitt teoretiske utgangspunkt. Observasjoner jeg gjorde i felten vil også være med på å danne et bilde av hvordan man jobbet i praksis under Sykkel-VM.

Presentasjonen av resultatene vil bli gjort i sammenheng med hvilke del av teorien de henger tilhører og diskutert opp mot dette, i lys av problemstillingene. Som oppgaven ellers er bygget opp vil de deles opp i to kategorier, risikoleidelse og interesserter.

6.1 Risiko og beredskapsplanleggingen:

Da sykkel-VM i Bergen ble avholdt i 2017 var det andre gang at mesterskapet ble arrangert i Norge og første gang i Bergen. I og med at vertsnasjonen endrer seg fra år til år er det vanskelig for en arrangør å skape forutsigbarhet, og å bygge videre på erfaringer gjort tidligere slik en har mulighet til å gjøre arrangementer som avholdes på samme lokasjon år etter år. Arenaen til et sykkel-VM skiller seg også fra andre idrettsarrangement fordi det arrangeres på ellers vanligvis trafikkerte veier, og ikke i anlegg slik man for eksempel har under verdenscupen på ski i Holmenkollen. Dette stiller større krav til sikkerhet og planlegging og involverer enda flere aktører som blir påvirket, og ikke minst er med på å påvirke arrangementet. Videre vil jeg diskutere mine funn i sammenheng med teori og problemstillingen **Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel-VM 2017?**

Bergen 2017 AS var offisiell arrangør av sykkel-VM, men det var flere aktører som var delaktige i sikkerhetsarbeidet. Spesielt Bergen kommune brukte mye ressurser på

risikoplanleggingen for arrangementet, dette var fordi arrangementet tok opp hele byrommet og kommunen fant det nødvendig å planlegge for sikkerhet helt ned til detalj og individnivå.

Vi gjennomførte og våren 2016 et møte med Bergen 2017as der vi etablerte en forståelse for at vi skulle jobbe med risikostyring, samfunnssikkerhetsarbeidet, beredskapsarbeidet i Bysamfunnet, og de skulle ta ansvaret for risikostyring for eget arrangement, altså løypetraser der er jo den UCI guiden som egentlig bestemmer hvordan sikkerhetsarbeidet skal være men og på de byområdene som de fikk tildelt og der de skulle ha aktivitet (Leder C).

Gjennom mine intervjuer kom det tydelig frem kommunen mente at organisasjonen Bergen 2017 AS ikke helt hadde forstått omfanget av å arrangere ett VM, spesielt ikke med tanke på samfunnssikkerhet. Dette er noe som kom frem i intervju med flere informanter og i evalueringsrapporten fra Bergen Kommune (2017).

Og vi ga de og en guide over de lovkrav som fantes for risikostyring inn mot store arrangementer og for et AS da. I store trekk så var det en oversikt over regelverket i internkontrollforskriften og i veileder til DSB for store arrangement. (Leder C).

Og det var jo det jeg brukte mest mulig tid på. det å oppfylle de kravene og de vilkårene som kommunen la til grunn for gjennomføringen. Og det er jo alt fra politi, helse, brann, bymiljø, krav til kvalitetsstyring, krav til you name it. Vilårslisten er jo på 400 punkter ikke sant. (Leder D)

I intervjuene kommer også frem hvordan det ble jobbet med risikoleidelse, en prosess som for Bergen Kommune allerede startet i 2015 med å lage overordnet risiko og sårbarhetsanalyse, som da tok for hvordan VM ville påvirke storsamfunnet.

Sikkerhetsarbeidet i Bergen 2017 AS startet smått i 2015 da en delegasjon reiste til Sykkel-VM i Richmond (USA) for lære av arrangementet der borte. Dette stemmer godt overens med Appenzeller (2005) om at arbeidet med et arrangement starter lenge før arrangement skal gjennomføres. I Koordineringen av sikkerhetsarbeidet ble mye gjort av Bergen Kommune, og de påtok seg større deler av ansvaret enn de hadde tenkt i

utgangspunktet. Det kommer også frem gjennom intervjuene at de som jobbet med sikkerhet for mesterskapet er veldig fornøyde med arbeidet som ble gjort, da det ikke var noen alvorlige hendelser gjennom hele uken.

Leopkey & Parrent (2009) mener at et arrangement er et godt utstillingsvindu for et land eller en by, som gir økt eksponeringspotensiale og entusiasme i samfunnet. Og derfor er fokuset på risikoleidelse blitt viktigere. Det er blitt gjort en studie på hva slags ringvirkninger Sykkkel-VM hadde på Bergensregionen. Denne viser blant annet Bergen fikk vist seg fra sin beste side, badende i sol. Eksponeringen hadde en rekkevidde til nærmere 520 millioner seere, og over 4000 nyhetsoppslag, som igjen vil kunne føre til et løft for fremtidig turisme i Bergen (Holmen, Eide, Løge, Løken & Jakobsen, 2018).

Det var jo veldig, det var et veldig bra arrangement. Jeg og er jo veldig stolt over det som ble gjort fra arrangøren sin side og alle de som bidro, vi hadde jo 2500 frivillige ikke sant, vi hadde 15 managere i KO. Vi hadde 120 mellomledere, og det gikk jo sømløst, må nesten klype deg i armen. Men noen ganger så skjer de tingene der. Engelskmennene kaller det for devine intervention. Været klaffer, alle har en enorm entusiasme, alle gjør de små sikkerhetsgrepene som gjør at alt bare går bra ikke sant. Man klarer å følge intensjonen i arrangementet ikke sant, så det var folkelig, trykt og tilgjengelig.
Leder D.

6.2 Risikokategoriene

6.2.1 Finans

I denne risikokategorien finner man blant annet sponsorer, billettsalg, turisme og tilskudd fra staten. Bergen 2017 AS ble i mars 2018 slått konkurs, og hadde nærmere 80 millioner kroner i gjeld i november 2017 (Bolstad, Angell og Granli, 2018). Dette til tross for at budsjettet blant annet var kvalitetssikret av Det Norske Veritas. «Når noen spør: Har vi råd til dette? Så må jeg si: Vi har ikke råd til å la være. Dette er en investering i fremtiden», sa daværende Bergensordfører Trude Drevland til Bergens tidende (Vik og Kvamme, 2018). I denne delen vil spørsmålet **Hvordan gikk det så galt økonomisk?** bli diskutert.

Allerede i juli 2017 hadde arrangøren Bergen 2017 AS skjønt at arrangementet styrte mot et underskudd. Mye av skylden for dette blir lagt på valuta. Euroen ble dyrere enn det man antok i det opprinnelige budsjettet, og den norske kronen ble ikke like styrket som man hadde fått vurderinger på. Dermed trodde de at de ville ende på et underskudd på 15millioner kroner (Kvamme, 2017)

UCI som er en av de største kreditorene til sykkel-VM ble allerede i juni 2017 gjort oppmerksomme på at arrangementet styrte mot et underskudd. Kravet fra UCI var på 65millioner kroner, og Bergen 2017 måtte gå i forhandlinger for å få betalingsutsettelse på kravet (Kvamme & Vik, 2017)

Det at sykkel-VM har gått med underskudd påvirker også NCF i stor grad. Sykkelforbundet var eier av selskapet Bergen 2017 AS. De har et tap på 1,8 millioner i kausjonsansvar for Bergen 2017 as, og som eneste eier av alle aksjene er det blitt bokført et tap på over 3millioner kroner. Som et resultat av underskuddet der blant annet en garantisum til UCI på 14millioner kroner for å arrangere VM, har forbundet nå mistet all sin egenkapital. Det er heller ikke første gang noe slikt skjer, også i 1993 da Norge arrangerte VM på sykkel endte forbundet opp med et underskudd, som de måtte slite med 15år etterpå, noe som førte til at den sportslige satsningen ble svekket (Valland & Brudvik, 2018)

I analysen av ringvirkninger etter VM levert av Holmen, Eide, Løge, Løken & Jakobsen (2018) til Bergen Kommune etter VM, pekes det på 4 hovedpunkter for hvorfor mesterskapet endte med rødetall. Det var sviktende inntekter fra publikum og sponsorer, svak norsk krone og økte sikkerhetskrav. Arrangøren av VM hadde et håp om at man skulle selge flere billetter til VIP-områdene enn hva som skjedde. Publikum ville heller stå gratis ute i løypa for å delta på folkefesten, det legges også skyld på været. Da det ikke var nødvendig å sitte under tak. Nedgangen i oljenæringen som har vært de siste årene gjorde også at potensialet for å få inn sponsorpenger ble mindre. Et siste punkt som trekkes frem er at de fleste øvelsene hadde veldig få kjente navn som deltok, dette trekker ikke like mye publikum (Holmen, Eide, Løge, Løken & Jakobsen, 2018).

Parent og Smith-Swan (2013) viser til flere inntektskilder for et arrangement. Billettsalg er en av disse inntektskildene, og som ble påpekt i blant annet analysen til Holmen,

Eide, Løge, Løken & Jakobsen (2018) så var sviktende inntekter på billettsalg, og da spesielt VIP-pakkene en av årsakene til at arrangementet gikk i underskudd. Det samme gjelder også sponsorinntekter og tilskudd fra staten (Parent & Smith-Swan, 2013). En delegasjon fra Bergen 2017 AS forsøkte våren 2017 få mer penger fra staten, men fikk ikke gjennomslag for sitt ønske (Vik & Kvamme, 2018).

Gjennom intervjuene mine har det også blitt påpekt at sikkerhetsarbeidet ble langt mer kostnadsdrivende enn først antatt. En av hovedfaktorene var den massive økningen av politi i gatene, en av argumentene til det økte politioppbudet var terrortrusselen som ble vurdert i 2017, med blant annet terrorangrepene i Europa frisk i minnet. Bare politiet alene hadde utgifter på 36,2 millioner kroner under mesterskapet. 13,4 millioner av dette var en egenandel arrangøren skulle betale, men etter at det ble kjent at VM styrte mot stort underskudd valgte politiet å redusere det opprinnelige kravet fra 13,4 millioner ned til 3,2 millioner kroner. fordi det ble vurdert som usannsynlig at de skulle få dekket hele kravet (Magnussen, 2017).

Altså dette med omfang av sikkerhet. sikkerhet er jo veldig kostnadsdrivende.

Leder D.

Sponsorarbeidet ble også vanskeligere enn det man hadde først antatt da man startet arbeidet med sykkel-VM, blant annet på grunn av nedgangen i oljenæringen. I et brev sendt til fylkesrådmannen i Hordaland, blir det påpekt at blant annet samarbeidet med selskapet Interspons ofte var anstrengt, både på manglende struktur og dårlig rapportering. Interspons var også det selskapet som i etterkant av mesterskapet begjærte Bergen 2017 AS konkurs 12.mars 2018 (Bolstad, Angeli og Granli, 2018).

Man kan peke på flere grunner til at sykkel-VM gikk konkurs. Det har i intervjuene mine blant annet blitt nevnt manglende arrangements kompetanse. Det har også kommet frem i mediene at Bergen 2017 AS betalte 36 millioner for få sponsor rettighetene til Sykkel VM, men klarte ikke å selge dette videre. Igjen er det nedgangen i oljenæringen og svak norsk krone som trekkes frem som de to største faktorene for dette (Vik & Kvamme, 2017).

NCF overførte også et underskudd fra MTB Event Norway (VM i terrengsykkel) fra Hafjell i 2014 og over til Bergen 2017 AS, dette ble gjort for at underskuddet ikke skulle gå utover forbundet, og heller ble omgjort til aksjekapital i Bergen 2017 AS (Kvamme, Glatved-Prahl & Bøyum, 2017). Dette fikk fagfolk innenfor økonomi til å reagere, fordi NCF da var helt avhengige av at VM i Bergen skulle gå med overskudd dersom de skulle unngå å dekke tapet av underskuddet på Hafjell. Det ble blant annet kalt «Ikke akseptabel regnskapsføring» (Aarre og Moseng, 2017) Det fremkommer også i regnskapet til NCF fra 2016 at det var knyttet stor risiko til denne måten å løse underskuddet på, men at man hadde gjennomgått budsjettene for VM og mente at verdien kunne forsvares (Azets Insight AS, 2016).

Utover høsten 2017 ble det klart at verdensmesterskapet ville takle et underskudd på rundt 14 millioner, dette på grunn av underskudds garantier gitt av arrangørkommunene og VIPPS-aksjonen som ble satt i gang rett etter VM var ferdig. Sjefen for VM uttalte til Bergens Tidende 30.sep 2017 at «Blir underskuddet større enn 14 millioner, er det Sykkel-Norge som vil lide» (Glatved-Prahl, 2017).

I dagene etter VM ble det satt i gang en kronerulling på VIPPS der alle som ville kunne sende over så mye de ville til arrangøren. Dette resulterte i at de fikk inn over 2,5 millioner kroner innen de første dagene etter VM var over (Lydersen, 2017). Det er særlig tre grunner til at arrangementet har gått med underskudd, endringer i valuta, dyrere sikkerhetsberedskap på grunn av økt terrortrussel og større kostnader enn først budsjettet med for utbedring av veier i forbindelse med arrangementet, i tillegg til manglende sponsorinntekter og nedgang i oljebransjen (Magnussen, 2017) (Lee, 2017).

6.2.2 Gjennomføring

I gjennomføringskategorien ligger blant annet logistikk, håndtering av arena, helse, publikumskontroll, sikkerhet og administrative oppgaver. Dette er en bred kategori som har mange berørte sider. Et sykkel-VM inneholder en hel del logistikk, blant annet planlegging av løypetrase, hvordan man skal stenge av byen, transport av gjester og utøvere.

Under sykkel-VM var det mye som skulle planlegges og gå bra for at man kunne gjennomføre et sikkert og suksessfullt arrangement. I tillegg til selve gjennomføringen av konkurransene snudde mesterskapet Bergen på hodet over en uke. Byen ble stengt ned hver dag mellom 08.30-19.00. Dette førte til at arrangementet ble langt mer komplekst enn dersom alt hadde foregått på en fast arena. I denne delen vil underspørsmålet **Hvilke utfordringer stilles når et mesterskap i praksis stenger en hel by?** bli belyst

Et OL er jo et arenaarrangement først og fremst, det er jo lukket. Her stenger man og åpner en by, en hel by med 300 000 mennesker hver dag fra halv 9 om morgningen til 7 om kvelden så stenger man rett og slett byen og det er jo en helt annen øvelse. Leder D

Valg av løypetrase har blitt nevnt i flere intervjuer. Et kritiskpunkt i valget av løypetrassen var at den skulle gå forbi Haukeland sykehus. Dette gjorde at man måtte planlegge for pasientflyten til og fra sykehuset. Og man måtte gjøre trafikktegninger på veiene rundt.

Det var jo aldri en god ide å legge løypen inn under regionens største sykehus. Det er jo en sånn ting som ville vært unngått hvis at fagmiljøet hadde vært involvert i planleggingen på et langt tidligere tidspunkt. Leder C.

Appenzeller (2011) trekker frem viktigheten av omhyggelig planlegging og erfaring når man driver med risikoleidelse. Fagmiljøet besitter god erfaring, og burde vært involvert tidligere. Slik at man kunne fått større klarhet i hvordan valget av løypa ville påvirke Bergen by. The Matman Model (Matman & Berlonghi, 1987) legger som Appenzeller (2005) vekt på at i arbeidet med risiko bør man få arbeidet godkjent av eksperter på ulike fagområder.

På grunn av mesterskapet ble også nødetatene påvirket. Sykkelløypen stengte store deler av sentrum i Bergen, og dermed måtte man finne nye løsninger for å at nødetatene skulle være representert i byen. Etter å ha gått gjennom risikoanalysene og sett at løypen gjorde at tilkomst til deler av byen ble stengt gjorde man tiltak for å sørge for at nødetatene var representert i de nedstengte områdene.

Et tiltak var jo å etablere ressursbaser for å... som, der det var.. ble satt opp beredskaps ressurser i soner som var innestengt i bybildet da. sånn at når sykkeløypen stengte tilkomst til ulike geografiske området, så måtte man plassere ut beredskapsressurser i de områdene sånn at de kunne håndtere ting som eventuelt kunne skje (Leder B).

Det vi gjorde var jo å desentralisere alle tjenestene. Når ikke folk kommer seg til helse, så må helse komme til folket. Så vi bygde jo frem legevakter i de lukka områdene. Vi hadde bistand fra forsvaret med to midlertidige helseposter i sentrum som var sånn container legekantor med lege tilstede. så vi desentraliserte helsetjenesten. Veldig positivt mottatt. (Leder C).

Et annet tiltak som ble gjort i forbindelse med stengningen av byen at hjemmesykepleien fikk el-sykler slik at de kunne komme seg rundt i byen å gjøre jobben sin.

Hjemmesykepleien kjøpte jo inn el-sykler til flere av tjenestene sine for å komme seg rundt i bysamfunnet uten bruk av bil. Hjemmesykkelpleien ble jo for første gang etablert (Leder C).

I risikoanalysene til rittene dag for dag følger man en risikomatrise, lignende den som er vist i kapittel 4.1. Her ganger man altså sannsynlighet og konsekvens for å finne nivået på risikofaktoren. I analysene har man definert ulike sårbarheter, dette gjelder for løype, ryttere, kjøretøy, mobile og stasjonære vakter, andre trafikanter, publikumsområder langs løypen, akkrediterte soner, bortfall av kommunikasjon med løypevakt, ekstremvær, og opplæringsplan for mobile og stasjonære vakter. Videre har man en beskrivelse av farene som kan oppstå under de ulike kategoriene og effektene av disse farene. Det er også med i vurderingen hvor mange som er utsatt for de ulike typene risiko og laget en liste med tiltak som skal gjennomføres hvis noe av det utilsiktede skjer. De ulike risikovurderingen fra dag til dag er ganske like, og inneholder de samme risikoelementene. Det er likevel grunn til å anta at man var mest skjerpet i avslutningshelgen, ikke minst den avsluttende fellesstarten for Herrer Elite søndag 23.sept da det var da man forventet mest publikum for å se på (Bergen 2017 AS, 2017).

UCI har krav om hvordan sikkerhetsplaner skal være laget i samarbeid med de nasjonale og lokale myndighetene. Et år før arrangementet starter lager de en plan for hvilke sikkerhetsstandarder som skal brukes sammen med organisasjons komiteen og myndighetene i vertsnasjonen (UCI, 2016).

Risikoanalyser ble også utarbeidet av bredt sammensatte arbeidsgrupper i arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap.

Ja, vi brukte egentlig en sånn standard risiko og sårbarhets analyse metode, altså en kvalitativ tilnærming. Så sånn som på den overordnede risiko og sårbarhetsanalysen så ble det utarbeidet en risikomatrise, med kategorier for sannsynlighet og konsekvens. Leder B.

Gjennom alle intervjuene bekreftes det at det er blitt jobbet med risikoledelse i samsvar med det Hanstad (2012) beskriver der man lager en matrise for konsekvens og sannsynlighet. For så å gjøre de tiltak som bør gjøres for at man enten reduserer eller eliminerer en risiko.

Men det er standard måte å jobbe på der man indentifiserer uønskede hendelser og definerer en sannsynlighet og konsekvens, beskriver det. og Jobber da systematisk både med forebyggende tiltak for å ta ned sannsynligheten. (Leder C).

Og da går man jo gjennom og ser på alvorlighet. Altså alvorlighetsgrad, konsekvens og sannsynlighet. (Leder D).

Og så gå inn å se på hva kan skje her som er uønsket hendelse også begynne å gå inn å se på forebyggende tiltak, og håndterende tiltak. (Leder A)

Som man kan se ble risikomatriser brukt for å identifisere ulike risiko, og gjennom intervjuene kommer det også frem at man brukte tilnærminger lignende femstegsprosessen til Bladen et.al. (2010) for å identifiser risiko, avgjøre hvem som kan bli rammet, og da finne tiltak mot de risikoer som er identifisert, og dermed implementere løsningene i planverket, også analysere på nytt.

Så det ble jo systematisk fanget opp og ja vi. Jeg kunne vist deg regneark som har over mange hundre tiltak som da ble fulgt opp systematisk da. og vi har jo den overordnede risikoanalysen, den overordnede beredskapsanalysen
(Leder C)

Det ble satt inn 384 ekstra politimannskaper til Bergen under sykkel-VM, også deler av bombegruppen og beredskapstroppen. Politiets sikkerhetstjeneste kom også med en egen trusselvurdering for mesterskapet, som lå på samme nivå som trusselvurderingen PST la frem i Juni 2017. I denne vurderingen ble det sagt at det var sannsynlig med et forsøk på terror i Norge, og at det var en økning i det generelle trusselnivået som ble lagt frem i februar 2017 av PST. Sjefen for Bergenspolitiet under sykkel-VM sa at det ikke var noen konkrete ting som tilsa at sikkerheten på VM ikke var tilstrekkelig ivaretatt. Men at man var litt mer på tå-hev. Nødetatene iverksatte flere tiltak, blant antatt flere midlertidige brannstasjoner, flere ambulanser i gatene, Nasjonale bistandsressurser skulle stå klare og luftrommet ble stengt i tre soner over Bergen. Etterretningen ble også økt i forkant av VM, dette fordi det er vanskelig å sikre et så stort område som det VM gikk over (Olsen, 2017).

Det ble opprettet et samvirkesenter for at man best mulig skulle utnytte ressursene på tvers av ulike sektorer. Selve gjennomføringen av verdensmesterskapet ble gjennomført av Bergen 2017 AS og UCI i tett samarbeid med Bergen Kommune og Samvirkesenteret. Hovedoppgavene til samvirkesenteret var å overvåke risikonivået og søke etter signaler som kunne være en indikasjon på at uønskede hendelser kunne oppstå. Samvirke skulle også samle og dele informasjon, og sikre kommunikasjon og koordinering mellom de ulike aktørene. De ulike aktørene som har vært en del av samvirkesenteret er blant annet Politiet, Brannvesenet, Nokas, sivilforsvaret, Statens vegvesen, og Bergen Kommune for å nevne noen (Bergen Kommune, 2018).

Publikumskontroll, som er en del av denne kategorien ble det også jobbet med under mesterskapet. Her ble det også laget risikoanalyser for geografisk inndelte områder som ulike frivillige skulle ha ansvar for.

Vi jobba med risikoanalyser og sånne ting det er jo, risikoanalyser er jo ett av de viktigste verktøyene for å avdekke og systematisere hendelsene eller ikke hendelser, men potensielle risikopunkter, geografisk. (Leder A)

Risikoanalysene som ble laget for publikumskontroll følger den samme oppskrift som risikoanalysene i kap 4.1 med sannsynlighet og konsekvens. Det kommer også frem i intervjuer at man i risikoarbeidet identifiserte ulike risiko, for så å se hva slags forebyggende tiltak man kunne gjøre, og så implementere dette inn i planverket. Som samsvarer med Bladen, Kennel, Abson og Wilde (2010) sin femtrinns prosess i Kap 4.2 figur 3, på hvordan en kan gå frem for å forebygge risiko og implementere tiltak i planverket for et arrangement.

En av de mest interessante observasjonene som ble gjort under arrangementet var hvordan noen UCI representanter og annet publikum ikke respekterte de sperringene som ble satt opp i arbeidet med publikumskontroll. Da en på et tidspunkt måtte stenge en gate for gjennomgang begge i begge retninger å hindre at skulle bli for mange mennesker i et trangt område var det flere UCI representanter som i dress, på gebrokkent engelsk viftet med akkrediteringen sin og krevde å komme forbi. Dette uavhengig av om det var frivillige eller politiet som sto der. «*I'm above the police*» (egen observasjon) sa de, men ble pent nødt til å følge anmodningene fra både politi og frivillige i publikumsværtenskap om å gå rundt kvartalet som alle andre. Noe ikke alle var like fornøyde med. Tiltaket med å stenge gaten for trafikk en av retningene, var en vurdering som ble gjort etter at man hadde observert at det kunne føre til stor trengsel i gaten de siste dagene av arrangementet. Og var vurdert i risikoanalysene og en del av planverket som tiltak som skulle settes inn om nødvendig (egen observasjon).

6.2.3 Organisering.

Denne delen bygger på Leopkey og Parent (2009) sine risikokategorier og inngår i spørsmålet; **Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel-VM i 2017?**

Man startet høsten 2015 med arbeidet innenfor samfunnssikkerhet og beredskap i forbindelse med VM. Det var da funnet ut at man hadde behov for å lage konsekvensanalyser, men arbeidet med dette var enda ikke startet, samtidig var budsjett

og løyper for mesterskapet utarbeidet. Bergen 2017 AS presenterte en prosjektskisse for Bergen kommune for sikkerhet og beredskap, denne skissen viste til struktur som var underdimensjonert i forhold til hvor stort og komplekst sykkel-vm ville være. Ettersom Bergen 2017 AS ikke hadde midler til å ta ansvar for samfunnssikkerheten ble dette ansvaret gitt til seksjon for sikkerhet og beredskap i Bergen Kommune. Deretter ble det avklart at Bergen 2017 AS skulle ha ansvar for sikkerheten på innsidene av sperringene, mens Bergen Kommune skulle ha ansvaret på utsiden. De forventningene som Bergen kommune hadde til arrangøren ble avklart våren 2016, dette gikk på oppgave og ansvarsfordeling. Bergen 2017 AS ansatte ikke en egen sikkerhetsleder før mai 2017, dette førte til at det faglige samarbeidet mellom ulike aktører ble begrenset, og det ble vanskelig å komme med innspill på planer og analyser. Det kommer frem i rapporten at Bergen 2017 AS helt frem til Juni 2017 ikke hadde god nok kompetanse på sikkerhetsarbeidet med store mangler. Det ble allerede på høsten 2016 etterspurt planer på sikkerhetsarbeidet fra arrangøren, uten at det ble fulgt opp, dette førte videre til Berge Kommune måtte stille krav til dokumentasjon som et vilkår for at arrangøren skulle få lov til å bruke byrom i Bergen (Bergen Kommune, 2018).

I denne kategorien ligger også byråkrati og organisatoriske utfordringer. I arbeidet med risiko og sårbarhetsanalysene til mesterskapet var det et stort antall aktører med. Dette bør man anta har ført til et stort byråkrati da aktører fra ulike interessenter har ulike holdninger og interesser de ønsker å ivareta. Dette er også blitt bekreftet i intervjuene mine.

Så alle de kommunale etatene har jo stor påvirkning. Bymiljøetaten spesielt. For det går på bruken av byrommet. Og kommunen med sin sikkerhet og beredskap, de hadde jo et samvirke senter med alle etater. Vei, vann, avløp, politi, helse de hadde jo selvfølgelig stor impact. (Leder D)

Sikkerhets og Beredskapsplanen som ble utarbeidet av Bergen 2017 AS beskriver både administrativt og operativt hvordan man har jobbet med risiko i forbindelse med arrangementet. Den beskriver de ulike kommunikasjonskanalene man har, og hva man skal gjøre dersom det oppstår en krisesituasjon. Planen skulle også fungere som en veiledning for sikkerhet og beredskap, og gjennom veiledning og oppfølging vil man bedre evne å avdekke og forsinke eller forhindre uønskede hendelser. I planen ble også

ulike ansvarsområder fordelt på ulike roller tilknyttet Bergen 2017 AS eller andre viktige aktører. Både arrangementsansvarlig og sikkerhetsjef hadde tydelige plikter og ansvarsområder.

«Formålet med Bergen 2017 beredningsplanlegging har vært å kartlegge risiko, identifisere de faktiske sårbarhetene og finne effektive risikoreducerende tiltak»
(Bergen 2017 AS. 2017 s. 40)

6.2.4 Sportslig.

Risikokategori som handler om det sportslige, med tanke på antallet medlemmer fra ulike delegasjoner og arrangementets varighet. De sportslige forholdene kunne knapt vært bedre enn de var under sykkel-VM. Mesterskapet ble dominert av Nederland med seier både i dame og herre klassen på elitenivå i tempo og fellesstarten for kvinner. Italia vant flest medaljer totalt sett, der alle kom i junior klassen. Norge tok sølv i fellesstarten for elite herrerne, der slovaken Peter Sagan vant. Det var påmeldt 1257 utøvere totalt til sykkel VM fordelt på 77 nasjoner. Første halvdel av VM ble det arrangert temporitt, både lag og individuell, mens den siste delen var det fellesstarter. Et av høydepunktene for arrangøren er folkefesten som det ble under tempo konkurransen opp til Fløyen (Holmen, Eide, Løge, Løken & Jakobsen. 2017).

Som beskrevet tidligere i ble sykkel-VM arrangert fra 16.-24. september 2017 i Bergen, Det var forventet over 500.000 tilskuere til Bergen, mellom 6000 og 7000 akkrediterte, og nærmere 2000 frivillige (Bergen 2017 AS, 2017). Med så mange involverte på et eller annet er det klart at det utgjør en risiko for arrangementet.

Jeg og er jo veldig stolt over det som ble gjort fra arrangøren sin side og alle de som bidro, vi hadde jo 2500 frivillige ikke sant, vi hadde 15 managere i KO. Vi hadde 120 mellomledere, og det gikk jo sømløst, må nesten klype deg i armen. Men noen ganger så skjer de tingene der. Engelskmennene kaller det for devine intervention. Leder D.

Bergen kommune valgte å ikke legge seg mye opp i det sportslige opplegget rundt sykkel-VM.

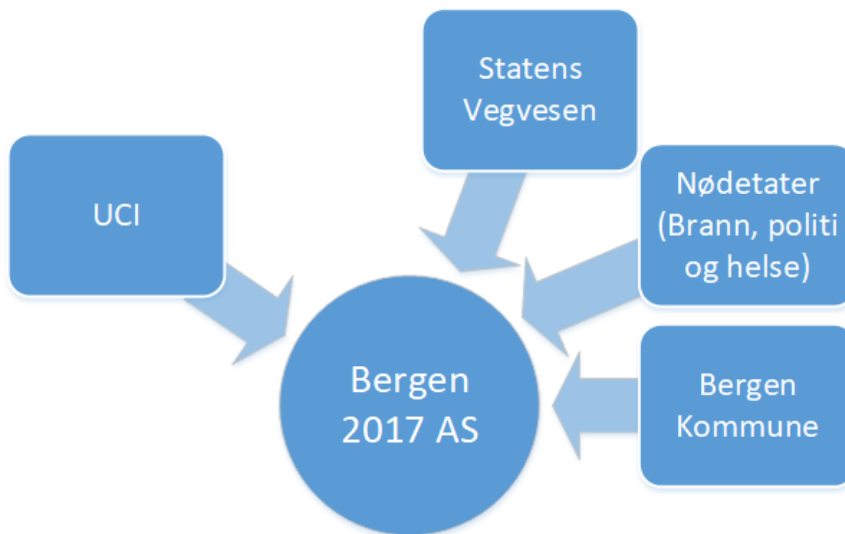
Det sportslige la jo ikke vi oss bort i, fordi vi ser at UCI de leverer sykkel VM hvert eneste år. Det kommer de til å levere i Bergen og, det var vi ikke det minste bekymret for. At de leverer arrangementet. (Leder C)

Men selv om de i stor grad lot UCI og arrangør styre det sportslige opplegget gjennomførte de likevel møter for å avklare hvem som snakker med hvem i de ulike organisasjonene og hadde løpende dialog med Bergen 2017 AS, uten innsigelser til det sportslige opplegget. Bergen 2017AS hadde ansvaret for sikkerhetsarbeidet i forkant og under arrangementet. De laget en egen sikkerhets og beredskapsplan, og det ble utarbeidet risikoanalyser for alle dager med under mesterskapet. Disse analysene følger samme oppskrift nevnt i teori kapitlet der ganger sannsynlighet med konsekvens for å se hvilke nivå de ulike risikofaktorene er på (Hanstad, 2012).

Som Leopkey & Parent (2009) sier at risikoledelse er komplekst og bør settes i sammenheng med flere sider av et arrangement stemmer godt overens med det som har kommet frem gjennom arbeidet med denne oppgaven. Det viser seg at å arrangere et Sykkel-VM som er et av verdens største årlige idrettsarrangement krever mye tid, ressurser og planlegging lenge før man faktisk skal gjennomføre arrangementet. Som Appenzeller (2011, s273) sier «*The management of an event begins long before it actually takes place*». Dette gjelder også for mesterskapet i Bergen, man startet allerede sikkerhetsarbeidet i årskiftet 2015-2016.

Så gjennomførte vi en overordnet Risiko og sårbarhetsanalyse over tre dager desember/januar 2015-16. Leder C.

6.3 Interessenter Sykkel VM



Figur 5. Illustrasjon av noen av de ulike interessentene i forhold til Bergen 2017 AS

6.3.1 Samvirkesenteret

Det var mange aktører som på en eller annen måte ble påvirket eller hadde en påvirkning på sykkel-VM, i denne delen vil noen av interessentene bli sett nærmere på, og analysert utifra Mitchell et al. (1997) sin teori på identifisering med en eller flere attributter. Ved hjelp av denne teorien prøver oppgaven å svare på **Hvilke aktører var med på å påvirke arbeidet?**

For å gjøre arbeidet mellom aktørene lettere ble det opprettet et samvirkesenter der det var over 30 aktører som deltok for å arbeide med sikkerhet og beredskap.

Samvirkesenteret hadde som oppgave styrke samvirkearbeidet på tvers av aktørene, og var ikke et senter der beslutninger ble tatt. Hovedoppgavene for samvirkesenteret var:

- Overvåke risikonivået og søke etter signaler og signalkombinasjoner som indikerer at uønskede hendelser er under utvikling
- Bidra til å kunne foreta hurtige korrigerende og skadebegrensende tiltak når hendelser utviklet seg eller oppstod. En skulle sikre et proaktivt og effektivt samvirke med bruk av ressurser fra relevante aktører

Samvirkesenteret hadde som oppgave å samle og dele informasjon, sikre god kommunikasjon og koordinasjon mellom aktører, kartlegge og sikre ressursbehov samt avklare og anbefale felles retningslinjer for involverte aktører. Samvirkesenteret kunne brukes som et rådgivende organ for aktuelle beslutningsmyndigheter. (Bergen Kommune, 2018)

Men i samvirkeprosjektet så hadde vi jo alle disse andre, tilslutt så var det vel 31 ulike organisasjoner som satt i samvirkesenteret. Leder D.

Samvirkesenteret ble opprettet som et resultat av de ekstraordinære omstendighetene og risikoforholdene som mesterskapet ville påføre bysamfunnet. Bergen kommune ble også tildelt samfunnsikkerhetsprisen for samvirkesenteret av Direktoratet for sikkerhet og beredskap (Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap, 2017).

I samvirkesenteret var blant annet Bergen kommune statens vegvesen, nødetanene representert. Disse sammen med UCI har hatt stor påvirkning, eller blitt påvirket av sykkel-VM. Disse var også alle viktige stakeholder for Bergen 2017 AS å forholde seg til, og ha et godt forhold til. Da de på ulike måter kunne gjøre det vanskelig for arrangøren å gjennomføre mesterskapet. Dersom helsevesenet og Bergen kommune hadde satt seg på bakbena kunne man risikert at hele løype traséen måtte endres, fordi den gikk rett under Haukeland Sykehus, noe som medførte et logistisk problem for pasient trafikk. Dersom brannvesenet hadde vært vanskelig å ha med å gjøre kunne man i ytterste konsekvens risikert at man ikke fikk arrangert VM i det hele tatt, da store deler av Bergen var sperret av med gjerder, noe som gjorde at det ville blitt store konsekvenser dersom en brann skulle oppstå i et bygg som midt inni løypa. UCI som eier mesterskapet kunne også blitt misfornøyde. De kunne stoppet VM på grunn av manglende betalinger eller lignende.

6.3.2 UCI

UCI blir i alle intervjuene pekt på som den sterkeste interessenten. En som man absolutt må ta hensyn til.

Og, altså UCI som er det internasjonale sykkelforbundet er jo åpenbart den sterkeste stakeholderen. Leder A.

I tråd med Mitchell. et al. (1997) kan man se på UCI som en definitiv interessent, fordi de besitter både makt, legitimitet og nødvendighet. Makt fordi det er UCI som eier mesterskapet, og bestemmer hvem som skal få arrangere det, og har mye å si overfor arrangør slik at arrangementet blir som UCI ønsker, de har legitimitet ved at de er det internasjonale særforbundet til sykkel og er sosialt akseptert som dette. Samtidig kan man si at det er en grad av gjensidig avhengighet mellom arrangør og UCI i og med at man trenger den lokale arrangøren for at mesterskapet skal bli realisert, og at den lokale arrangøren trenger UCI sin tillatelse til å arrangere mesterskapet. Det siste kriteriet for å være en definitiv interessent er nødvendighet. Kravene her er at dersom UCI krever oppmerksomhet må de få dette fort. Det andre kravet er hvor kritisk det er for organisasjonen for å bevare forholdet til interessenten. For Bergen 2017 AS var det helt essensielt å ha et godt forhold til UCI.

6.3.3 Bergen Kommune

Bergen kommune var også en meget sterk interessent, og kan også argumenteres for at er en definitiv interessent utifra modellen til Mitchel (1997). Bergen kommune hadde makt over organisasjonen, de har legitimitet i samfunnet, og var helt nødvendige for å Bergen 2017 AS å forholde seg til, for i det hele tatt å få lov å arrangere mesterskapet i Bergen.

Nei, det er jo selvfølgelig kommunen, de legger jo føringene. Så alle de kommunale etatene har jo stor påvirkning. Bymiljøetaten spesielt. For det går på bruken av byrommet. Og kommunen med sin sikkerhet og beredskap, de hadde jo et samvirke senter med alle etater. (Leder D)

Bergen kommune hadde makt overfor arrangøren ved at de kunne stille krav til arrangør for bruken av byrommet under VM. Dersom disse kravene ikke ble overholdt kunne det i ytterste konsekvens ført til at det ikke hadde blitt gitt tillatelse til å arrangere VM.

Den som hadde størst påvirkning utover UCI var jo kommunen. Det er ikke tvil om. Det var de som på en måte gav alle føringene. De som sitter på godkjenningen av arrangementet så du er på en måte prisgitt deres goodwill.

(Leder D)

Kommunen har også legitimitet, både overfor organisasjonen Bergen 2017 AS og ellers i samfunnet. I og med at det er en offentlig styresmakt, og en del av den sosiale strukturen i samfunnet. Bergen kommune hadde besitter også stor grad av den siste attributtene til Mitchell (1997) nødvendighet både fordi Kommunen hadde nødvendige krav overfor arrangør som måtte bli tatt hensyn til, og at det var kritisk for arrangør å ha et godt forhold til Bergen Kommune.

Dette med en forståelse av hva arrangøren sine plikter var i forhold til sikkerhets arbeidet. Det kunne kanskje vært kommunisert tydeligere til arrangør. Samtidig så følte vi, når jeg ser i ettertid så kunne vi kanskje vært enda tydeligere på det. Men vi tok det jo opp gang på gang på gang, uten at arrangøren tok det til seg. Så det, men det som vi ser, det det endte med eter at vi hadde purret så mange ganger så måtte vi tilslutt sette krav, i tillatelsen arrangøren fikk til å arrangere, eller bruke byrommene. Leder B.

6.3.4 Nødetater- Politi, Helse og Brann.

Å kategorisere nødetatene er utfordrende, fordi de man kan argumentere for at nødetatene besitter alle attributtene, fordi de har makt da spesielt utilitaristisk på grunn av ressursene de besitter. De har legitimitet i samfunnet for den jobben de gjør, også ovenfor organisasjonen, og de har nødvendighet. Det å plassere dem i kategori 7 som en definitiv interessent er jeg likevel usikker på om blir riktig, i og med at Bergen kommune var den interessenten som stilte krav på vegne av nødetatene. Derfor mener jeg de passer bedre inn i kategori 6, som en avhengig interessent, fordi de har legitimitet

og nødvendighet ovenfor arrangør, men ikke makt på samme måte som Bergen Kommune og UCI.

Vi kan jo si at politiet har en helt spesiell rolle for det er jo de som godkjenner arrangementet sikkerhetsmessig. Leder D

Dette sitatet viser at arrangøren anså politiet som både legitimt og nødvendig.

6.3.5 Statens Vegvesen

Vegvesenet var også en interessent som i ettertid har fått oppmerksomhet i media mye på grunn av manglende betaling fra arrangør for det arbeidet de gjorde med veinettet i forkant av mesterskapet slik at det skulle være sikkert for sykklistene å bruke veiene. Det var også en diskusjon i forkant av VM der Bergen 2017 AS ønsket at bilene som var tilknyttet mesterskapet skulle få passere bommene fritt så lenge man holdt veiene stengt for andre trafikanter under selve gjennomføringen mellom klokken 09-19 de dagene mesterskapet på gikk. Dette estimerte man til at ville føre til en ekstrakostnad på 150 000 kroner for arrangøren med over 150 biler i sving i løpet av rittene (Bolstad & Raunholm, 2017).

Ja altså vi syntes, statens vegvesen hadde jo en veldig sånn restriktiv holdning til økonomiske utordringer knyttet til sykkel vm. De hadde jo dårlig erfaring egentlig i fra Oslo VM, så de hadde satt av det, selv om det ganske tidlig ble opplevd at de kalkulasjonene hadde gitt til det opprinnelige budsjettet var jo underdimensjonert, så ville ikke de bidra med mer. Det synes jeg var utfordrende da, at der fylkeskommunen skjønner at vi må bidra med mer, kommunen skjønner at vi må bidra med mer, politiet skjønner det, men de, de holder tilbake å sier nei, vi bidrar ikke med mer Leder C.

Statens vegvesen har i intervjuene blitt nevnt som en viktig interessent. De hadde påvirkning på arrangementet i den grad at de godkjenner bruk av veiene som det skal sykles på, enten det er statlige, kommunale eller private veier som er åpne for allmenn ferdsel (Statens Vegvesen, 2018). Statens vegvesen blir en interessent som passer inn i kategori 5 i modellen til Mitchell (1997), som en farlig interessent. De er en interessent til Bergen 2017 AS med både nødvendighet og makt, men ikke like stor grad av

legitimitet overfor Bergen 2017 AS som andre interessenter. De sitter med makt i den forstand at de godkjenner bruk av veiene til sykkelløpene, og nødvendighet både med tanke på tidssensitivitet ved at mange veier i Bergen måtte utbedres før mesterskapet ble holdt, og at det var kritisk for arrangøren å håndtere denne interessenten slik at forholdet ble bra, og at nødvendig arbeid med veiene faktisk ble utført. I et så stort arrangement som sykkel VM finnes det flere interessenter enn bare de som var en del av samvirkesenteret, og de som er blitt analysert i denne oppgaven. Media er en viktig interessent, da de har vært kilden til mye informasjon for publikum både under og i etterkant av mesterskapet, spesielt med tanke på det økonomiske etterspillet. Publikum er en interessent som man bør ha i tankene, det er de som velger å kjøpe eller ikke kjøpe billetter til arena områdene og heller benytter seg av å se på konkurransen gratis rundt i løypen. UCI-guiden åpner blant annet for at arrangør kan gi rabatter på billetter eller lignende til lokal befolkningen for å redusere de negative konsekvensene et slikt mesterskap har (UCI, 2016).

I et enda bredere syn kan man se eksempelvis se på næringslivet, hoteller, restauranter og kjøpesenteret, og hvordan de ble påvirket av, eller påvirket sykkel VM.

7. Konklusjon

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg sett på hvordan organisasjonen Bergen 2017 har arbeidet med risikoleidelse og å forholde seg til ulike interessenter.

Arbeidsmetodene som har blitt brukt i forbindelse med risikoarbeidet har igjen blitt koblet opp mot eksisterende teori på risikoleidelse og interessenter. Oppgaven er forankret i teori på både risikoleidelse og interessenteori. Jeg har forsøkt å holde to disse adskilt, men det har også vist seg å være utfordrende da risikoleidelse ikke bare handler om matriser og tiltak for å redusere risiko, men også det å forholde seg til ulike interessenter. I dette kapitlet vil jeg forsøke å gi et svar på de problemstillingene jeg har stilt.

7.1.1 Hvordan ble det arbeidet med risikoleidelse og interessenter i forbindelse med Sykkell VM i 2017?

Gjennom resultatene og diskusjonen har jeg forsøkt å belyse hvilke utfordringer man får når man i praksis skal stenge ned en hel by fordi det skal foregå et idrettsarrangement der. Å stenge ned hele Bergen på den måten det skjedde under VM gjorde at man måtte planlegge hele driften av byen. Dette involverte en rekke aktører som blant annet var representert i samvirkesenteret.

Konsekvensene som kommer med et slikt opplegg er store, og krever mye ressurser og planlegging. Det kan forekomme organisatoriske utfordringer på flere nivåer. Å stenge ned byen fører til utfordringer for egentlig alle som bor eller jobber i eller rundt Bergen. Ved at sentrum ble stengt over 10 timer hver dag, og mange veier var utilgjengelige på grunn av sykkel løypen måtte man finne løsninger på hvordan man skulle få skolebarn på skolen, hvordan man skulle sikre at nødetatene kom frem til alle områder i byen, også de som lå midt inne i løypen. Man var nødt til å sikre at de som var avhengige av hjemmesykepleien fortsatt fikk den hjelpen de skal ha, selv om det å kjøre til noen av pasientene ikke var mulig. Man måtte legge om kollektivtrafikken. Det er også blitt påpekt i intervjuene mine at å stenge byen på mange måter er et unntakstilfelle, og at det ikke finnes noe godt regelverk og retningslinjer som er tilpasset på bruk av byrommet. Konsekvensene blir at alt som skal gjøres må planlegges grundig, og det påvirker mange og viktige aktører i en by. Disse må tas hensyn til, noe som ble løst ved å lage

provisoriske stasjoner for nødetatene og alle påvirkede aktører ble med i samvirkesenteret slik at kommunikasjonen ble lettere.

7.1.2 Hvilke aktører var med på å påvirke arbeidet ?

Jeg har gjennom interessent analysen forsøkt å identifisere noen av de mange interessentene som var med på å påvirke risikoarbeidet under sykkel VM. De største aktørene er blitt identifisert og analysert ut i fra hvor viktige de var for Bergen 2017 AS å forholde seg til. Det internasjonale sykkelforbundet, Bergen Kommune, nødetatene og Statens Vegvesen er de jeg har funnet har vært mest toneangivende for arrangøren. Den aller viktigste interessenten som det ble påpekt gjennom alle intervjuene mine er UCI. De styrer alt inne i løypene, eier rettighetene til mesterskapet og avgjør hvilke av søkerne som får lov å arrangere det. Bergen kommune er de som gir tillatelsene til å bruke byen og byrommet, de er også inne med økonomisk bistand til arrangør, og tok stor del i sikkerhetsarbeidet rundt gjennomføringen av mesterskapet. Nødetatene var også med å påvirke, og det måtte lages provisoriske ressursbaser for at de skulle ha mulighet til å komme frem over alt i Bergen. Politiet stilte med flere mannskaper, helsevesenet innførte *hjemmesykepleien*, der de ansatte i hjemmesykepleien brukte el-sykler for å komme seg frem til pasienter som man vanligvis kjører bil til.

7.1.3 Hvordan gikk det så galt økonomisk?

Den økonomiske situasjonen man i ettertid ser at sykkel VM endte opp med er påvirket av mange faktorer. Sikkerhetsarbeidet ble langt mer kostnadsdrivende enn antatt. Det er blitt påpekt på mangel på forståelse for hvordan man skal arrangere ett sykkeløp, og også mangel på forståelse av at det påvirker hele byen over en lengre tidsperiode. Det er også blitt pekt på at nedgangen i oljenæringen satte en stopper for viktig sponsor arbeid, og ikke minst at valutaendringer førte til at den norske kronen ble svakere mot Euroen, der NCF hadde låst opp midler i sikkerhetsgarantier til UCI.

Billettsalget gikk heller ikke som man hadde håpet, i og med at været ble så bra som det ble så ble det ikke solgt like mange billetter til de ulike teltene som man håpet på. der prisene var fra 200-3000kroner for billettene, er det forståelig at mange da heller velger å stå på den andre siden av veien som er gratis. Det var heller ikke lett for Bergen Kommune å forstå hva slags budsjett de skulle forholde seg til. Fordi da fikk se det, undret de seg over at det kunne være så lavt. Det er også blitt påpekt at

arrangementskompetanse og manglende forventningsavklaring er årsaken til at budsjettet sprakk. Et mesterskap som sykkel VM er større enn arrangøren først hadde antatt, ikke minst påvirkningen det hadde på resten av bysamfunnet.

7.1.4 Hvordan ble det jobbet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel VM 2017?

Arbeidet med risikoleidelse i forbindelse med sykkel Vm var svært omfattende. Det krevde planlegging fra mange ulike aktører som nevnt. I tråd med teori på risikoleidelse viser mine funn at sikkerhetsarbeidet er blitt gjort i samsvar med det teorien sier. Det ble laget risikoanalyser, med matriser for sannsynlighet og konsekvens. Der man satte inn risikoreducerende tiltak dersom man følte behov for det, aksepterte at man opererte med noen risikoer i rødt, men hadde planer på hvordan man skulle løse en eventuell hendelse. Det ble jobbet med risiko innenfor mange samfunnsområder, og det ble satt ned arbeidsgrupper der Bergen 2017 var representert i alle disse gruppene. Det ble også laget risikoanalyser for Hospitality, alle arenaene, matsikkerhet og ikke minst for sykkelløpene. Det var heller ingen alvorlige hendelser under mesterskapet, så på den måten kan man si at det ble vellykket sikkerhetsmessig. Det er likevel blitt påpekt at man burde involvert berørte aktører på et tidligere tidspunkt og avklart roller tidligere for å lette arbeidet. Dette kunne nok igjen bidratt til at man ikke hadde fått den økonomiske smellen man fikk i etterkant.

8. Implikasjoner og forslag til videre forskning

Denne oppgaven hadde som utgangspunkt å undersøke hvordan man arbeidet med risiko og interesser i et så stort arrangement som Sykkel VM er. Gjennom arbeidet med studien ble sikkerhetsarbeidet i organisasjonen Bergen 2017 AS, og aktører som var med å påvirke eller ble påvirket av arrangementet intervjuet og observert. Oppgaven er teoretisk forankret i perspektiver på risikoleidelse og interessent teori. Og det er arbeidet som ble gjort av organisasjonskomite og andre aktører som er blitt vurdert opp i mot strategier og kjennetegn ved disse teoretiske perspektivene. Konklusjonen peker på at arbeidsmetoden innehar mange likhetstrekk til perspektivene på risikoleidelse denne oppgaven bygger på både når det gjelder å lage risikoanalyser og å lage planer på hvordan man identifiserer og håndterer disse, men at det økonomiske etterspillet likevel har fått store konsekvenser for ikke bare arrangøren men også mange andre. Det pekes også på i konklusjonen at det er viktig å forholde seg og bevare et godt forhold til interessentene, da disse er med på å påvirke arrangementet både positivt og negativt. Igjen ser vi at de økonomiske konsekvensene av underskuddet blir store for mange av leverandørene til arrangementet. For å kunne unngå det store økonomiske etterspillet som ble og noe andre arrangører bør ha i tankene dersom man skal arrangere store mesterskap i senere tid foreslås det:

- Involvere sentrale aktører så tidlig som mulig slik at disse kan komme med innspill på hvordan man bør sikre at arrangementet, både med tanke på risikoanalyser og tiltak, men også økonomisk
- Sikre at de som skal være arrangører har den nødvendige kompetansen og forståelsen av hva det vil si å arrangere et internasjonalt idrettsarrangement.
- Ta lærdom av tidligere arrangement som har vært i Norge
- Foreta så tidlig som mulig en forventningsavklaring og rolleavklaring slik at dette ikke skaper frustrasjon og usikkerhet tett på arrangement

I denne studien ble det brukt en kvalitativ case studie, som medfører i dette tilfelle at det kun har blitt sett på et enkelt arrangement og dermed ikke nødvendigvis er gjeldende for andre arrangører i Norge. Men den sier likevel mye om arbeidsmetodene til arrangøren

og hvilke interessenter som var involvert. En begrensning med denne studien er også nettopp det at den tar utgangspunkt i et enkelt arrangement, og at dette i tillegg kun blir arrangert en gang i et land før det blir arrangert i et annet land neste år.

Det ligger også begrensninger i antallet intervjuer, spesielt av interessentene. For å få et bredere bilde av hvem som er interessenter burde det blitt gjort intervjuer av medlemmer i blant andre UCI, og underleverandører som leverte tjenester til Bergen 2017 AS og som i ettertid ikke har fått betalt for sine tjenester.

Noe som kan være både en begrensning, men og en styrke med studien er at intervjuene er blitt gjort såpass lenge etter arrangement var ferdig. Dette kunne vært gjort i mye kortere tid etter avslutningen for at arbeidet de som ble intervjuet husket bedre hva som ble gjort. Vurderingen ble at intervjuene skulle bli tatt i etterkant når man visste mer om omfanget av den økonomiske, og for at ikke intervjuene skulle bli gjort mens en enda var i en slags eufori over suksessen mesterskapet egentlig var sett med risiko og sportslige øyne.

Det er sannsynlig at arbeidsmetodikken som er funnet i denne studien ikke er lik med metodene som blir brukt i andre arrangement i Norge. En måte kan være å sammenligne ulike idretts arrangement i Norge for å se om arbeidsmetodikken skiller seg fra hverandre. En interessant studie ville vært og sammenlignet et sykkelritt som Arctic Race of Norway eller Tour Of Norway med et arena arrangement slik som Verdenscup helgen i Holmenkollen, for å finne svar på om disse arrangementene skiller seg ut på sikkerhetsarbeidet. Der man på den ene siden beveger seg fra by til by over flere etapper i sykkelrittene og derfor må analysere risiko flere byer, og nye interessenter å forholde seg til, mens man på den andre siden har et godt etablert arrangement i Holmenkollen med de interessentene og de risikovurderingene som foreligger. Samtidig som at det er flere idretter i sving med både hopp, kombinert og langrenn.

9. Litteraturliste

Aarre, M. K. & Moseng, I. (2017). Cycleforbundet i mer trøbbel etter Bergen-VM: - Ikke akseptabel regnskapsføring. *TV2*. Hentet 1.10.2017. fra <https://www.tv2.no/a/9392351/>

Andersen, S., S. & Hanstad, D., V. (2011) «Den som er godt forberedt har ikke uflaks». Norsk OL-deltagelse i Vancouver- Risiko, foreredelser og resultater. *Scandinavian Sport Studies Forum*. 2 (2011). 75-98. hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/170759/Hanstad%20ScanSportForum%202011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Appenzeller, H. (2005). *Risk Management in Sport - Issues and Strategies* Durham, North Carolina: Carolina Academic Press

Aven, T. (2016). risiko. I T. Aven (Red.), *Store Norske Leksikon* (8. september 2016. utg.). Hentet fra <https://snl.no/risiko>

Azets Insight AS (2016) Årsregnskap for 2016. *Norges Cycleforbund*. Hentet 23. mai 2018 fra <https://www.sykling.no/sites/default/files/media/Dokumenter/Fellesm%C3%B8te/NCF%20Regnskap%202016%20signert.pdf>

Benestad, H. B. (Red.). (2013). *Forskning i medisin og biofag*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bergen 2017 AS (2017) *Sikkerhets og beredskapsplan*. Bergen 2017 AS: Bergen

Bergen 2017 AS. (2017a). Bergen 2017. Hentet fra <https://bergen2017.no/no/arrangementet/bergen-2017/>

Bergen 2017 AS. (2017b). BERGEN 2017 LOKAL ORGANISASJONSKOMITÉ (LOK). Hentet fra <https://bergen2017.no/no/kontakt/>

Bergen 2017 AS. (2017c). *Sikkerhets og Beredskapsplan*

Bergen 2017 AS. (2017d). UCI World Road Championships. Hentet fra <https://bergen2017.no/no/arrangementet/om-uci-road-world-championships/>

Bergen Kommune (2017). *Evalueringsrapport. Samfunnssikkerhet og beredskap Sykkel VM 2017*. (1.utgave). Bergen: Bergen Kommune.

Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. & Wilde, N. (2012). *Events management: An introduction* London: Routledge.

Bolstad, J., & Raunholm, P.V. (2017). Bompengesjokk for sykkel-vm – verdens beste sykkellag må betale i bomringen. Hentet 24.mai 2018 fra https://www.nrk.no/hordaland/bompengesjokk-for-sykkel-vm_-verdas-beste-sykkellag-ma-betale-i-bomringen-1.13664590

Bolstad, J., Angell, E., Granli, L. (2018). Bergen 2017 AS er slått konkurs. *NRK*. Hentet 18.mars 2018 fra <https://www.nrk.no/hordaland/bergen-2017-as-er-slatt-konkurs-1.13957202>

Bowdin, G. A. J., Allen, J. & O'Toole, W. (2006). *Events Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Bryhn, R. (2018). Skisport. I: *Store Norske Leksikon*. Hentet 30.oktober 2018 fra <https://snl.no/skisport>

Bugge, M. (2012). Sykkelinteressen firedoblet siden artusenskiiftet. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/sykkel/Sykkelinteressen-firedoblet-siden-artusenskiiftet-148857b.html>

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Det Norske Veritas. (2013). Kvalitetssikring av kostnadsbudsjett for Sykkel-VM i Bergen 2017 (v 1.0). hentet fra

https://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/0/VEDLEGG/2013134434-3876082.pdf

Direktoratet for Samfunnsikkerhet og beredskap. (2017). *Samfunnsikkerhetsprisen går til Bergen Kommune*. Hentet. 20. mars 2018 fra <https://www.dsb.no/nyhetsarkiv/nyheter-2018/samfunnsikkerhetsprisen-til-bergen-kommune/>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Glatved-Prahl, H. (2017). Publikum sviktet i teltene under sykkel-VM. *Bergens Tidende*. Hentet 5.oktober 2017 fra <https://www.bt.no/100Sport/sykkel/Publikum-sviktet-i-teltene-under-sykkel-VM-243069b.html?r=3>

Godø, Ø. (2017). Historisk Kristoff fikk trøst av Sagan. *procycling.no*. Hentet fra <https://www.procycling.no/historisk-kristoff-fikk-trost-av-sagan-som-ble-overrasket-over-bergen-publikummets-reaksjon/>

Hansen, M. L. (2016). *Det er ikke nødvendigvis som sitter med de grundigste planene som er best til å gjøre de riktige grepene: En studie av arbeidsmetodikken til Arrangementskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer*. (Masteravhandling Norges Idrettshøgskole). hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2425544/Hanssen%20ML%20h2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse : initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles.

Hanstad, D. V. (Red.). (2012). *SKI-VM 2011 - Planlegging og gjennomføring*. Oslo: Akilles.

Haugli, K. B. M. (2017). Da det var Bergen vær i Oslo og halve feltet veltet: - Det var helt villt. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/sykkel/Da-det-var-Bergen-var-i-Oslo-og-halve-feltet-veltet--Det-var-helt-vilt-241916b.html>

Hjellen, B. & Lydersen, T. (2017) Vipps-pengene går rett til kreditorer. *NRK*. Hentet 28.september 2017 fra <https://www.nrk.no/sport/vipps-pengene-gar-rett-til-kreditorer-1.13708020>

Holmen, B. R., Eide, L. S., Løge, T., Løken, A. M. & Jakobsen, E.(2018). *RINGVIRKNINGSANALYSE AV SYKKEL-VM.- Effekter av turistenes forbruk og andre virkninger* (Menon publikasjon nr. 2/ 2018). hentet fra <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-2-Ringvirkningsanalyse-av-sykkel-VM.pdf>

Kvamme, L. (2017). Allerede i Juli forventet VM-arrangørene å gå 15 millioner i underskudd. *Bergens tidende*. Hentet 30. oktober fra <https://www.bt.no/100Sport/sykkel/Allerede-i-juli-forventet-VM-arrangorene-a-ga-15-millioner-i-underskudd-243854b.html>

Kvamme, L., Glatved-Prahl, H., & Bøyum, M. (2017). VM-arangøren må dekke underskudd fra forrige mesterskap. *Aftenposten*. Hentet 1. oktober, 2018 fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/sykkel/VM-arrangoren-ma-dekke-underskudd-fra-forrige-mesterskap-236037b.html>

Lee, E. J. (2017). «Bergen 2017» engasjerer gjeldsforhandler for å håndtere VM-underskudd. *procycling.no*. hentet 18. november 2017 fra <https://www.procycling.no/bergen-2017-engasjerer-gjeldsforhandler-a-kartlegge-vm-underskudd/>

Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting

Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208. <https://doi.org/10.1080/16184740802571443>

Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009). Risk management strategies by stakeholders in Canadian major sporting events. *Event Management*, 13(3), 153-170.

Magnussen, J. (2017). POLITET KUTTER MILLIONREGNING TIL SYKKEL-VM. VG. Hentet 25. august, 2018. fra <https://www.vg.no/sport/sykkel/i/1gg7Q/politiet-kutter-millionregning-til-sykkel-vm>

Malkenes, S. E. (2016). *Beredskapsplanlegging i store og åpne arrangementer- Lærer vi av hverandre?*. (Masteravhandling Universitetet i Stavanger). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2433259/Malkenes_Svein_Erik.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Mattman, J. W. & Berlonghi, A. E. (1987). The Mattman Model: The Risks of Special Events. *Risk Management*, 34(10), 60.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

NIF. (2013). *Protokoll for Idrettsstyrets møte nr. 23 – 2011-2015*. Hentet fra https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/is-protokoller-2013/is-mote-23-styreprotokoll_24_25_juni2013.pdf

NIF. (2014). *Eierskap til idrettsarrangementer*. Hentet fra https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/troms-idrettskrets/idrettslag/eierskap-til-idrettsarrangementer_lr.pdf

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

OL i Norge. (2014). OL i Norge. I *Store Norske Leksikon*. Hentet 30.oktober 2018 fra https://snl.no/OL_i_Norge

Olsen, A., N. (2017). Slik forbereder Bergen seg på sykkel-VM. *NRK*. Hentet 25.juli 2018 fra <https://www.nrk.no/hordaland/slik-forbereder-bergen-seg-pa-sykkel-vm-1.13605461>

Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.

Parent, M. M. & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice* Routledge.

Parent, M., M. & Chappelet, J.-L. (2015). *Routledge Handbook of Sports Event Management*. London: Routledge.

Seale, C. (2012). *Researching society and culture* (3rd ed. utg.). London: Sage.

Stangeland, T. K. (2008). Humanagements undersøkelsesmetoder. Hentet fra <http://ipo.no/wp-content/uploads/2015/04/Humanagements-unders%C3%B8kelsesmetoder.pdf>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

UCI. (2016). *UCI ROAD WORLD CHAMPIONSHIPS 2016 ORGANISERS GUIDE*. Hentet fra <https://bergenhavn.no/wp-content/uploads/2016/10/UCI-Organisers-Guide-World-Championships.pdf>

Valland, G. & Brudvik, A. (2018). Sykkelforbundet går med dundrende underskudd etter sykkel-VM. *Bergens Tidende*. Hentet 25. februar 2018 fra <https://www.bt.no/100Sport/sykkel/Sykkelforbundet-gar-med-dundrende-underskudd-etter-sykkel-VM-250982b.html>

Verdensmesterskapet i landeveissykling. (30. september 2018). *Wikipedia*. Hentet 30. september 2018 fra https://no.wikipedia.org/w/index.php?title=Verdensmesterskapet_i_landeveissykling&oldid=18868273.

Vik, Ø. & Kvamme, L. (2018) Så nær var sykkel VM å bli avlyst. *Bergens Tidende*. Hentet 17. juni 2018 fra <https://www.bt.no/btmagasinet/i/9mQy6q/Sa-nar-var-sykkel-VM-a-bli-avlyst>

Vik, Ø., & Kvamme, L. (2017). Sykkel-VM betaler 36 millioner kroner for sponsorrettigheter, men solgte for langt mindre. *Aftenposten*. Hentet: 20. november 2017. fra https://www.aftenposten.no/100Sport/sykkel/Sykkel-VM-betalte-36-millioner-kroner-for-sponsorrettigheter_-men-solgte-for-langt-mindre-245338b.html

Welhaven, L. (2017, 30. november 2017). VG-sportens kommentator: Ta hattene og gå, sykkelpresident. *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/sport/sykkel/i/0Ennp0/vg-sportens-kommentator-ta-hattene-og-gaa-sykkelpresident>

Tabell og Figur oversikt

Tabell 1: Programmet for sykkel-VM.....	11
Tabell 2: Risikomatrise. (Hanstad, 2014, s.113).	27
Tabell 3: Forenklet versjon av Leopkey og Smith-Swan (2013 s.185) tabell over risikokategorier identifisert av interessenter	29
Tabell 4: Oversikt over intervjuer.....	38
Figur 1: Livssyklusen til et arrangement (Hanstad, 2014 s.19).....	13
Figur 2: Organisasjonskart for Bergen2017AS.	14
Figur 3: Femstegsprosess innspirert av Bladen, Kennel, Abson og Wilde (2012 s 203)	25
Figur 4: Stakeholder Typology: One, Two or Three attributes present. (Mitchell, Agle & wood. 1997 s. 874). Figuren viser hvordan man kan klassifisere ulike interessenter.	34

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Intervjuguide – Sykkel VM 2017
Masterprosjekt om Sykkel VM 2017
Student: Ole-Tommy Andersen
Veileder: Dag Vidar Hanstad
Norges Idrettshøgskole, Seksjon for Kultur og Samfunn
Semistrukturert intervju, oppfølgingsspørsmål på tema det er verdt å følge opp.

Generelt	Beskrive Stilling og arbeidsoppgaver i forbindelse med Sykkel- VM Hvilke arbeidsmetoder ble brukt? Hvor lenge har de deltatt i arbeidet ? Hvordan ble du en del av Sykkel-VM ?
Risikoleidelse:	Hvordan har dere jobbet med arbeidet i å identifisere ulike risikoer ? Hvordan ble disse risikoene fulgt opp ? Hvordan arbeidet dere ? Hva slags tiltak ble satt i gang for å redusere risiko, med tanke på sansynlighet og konsekvensen av dette? Hvis ikke tiltakt ble satt i gang; Hvorfor ikke? Hvilke av disse risikokategoriene var du mest opptatt av? <ul style="list-style-type: none">- Organisering- Økonomi- gjennomføring- Det Sportslige- Forhold
Interessteori	Hvilke aktører har hatt størst påvirkning på arrangementet, og på hvilken måte? Hvilke aktører var det viktigst for deg å ha et godt forhold til? og hvorfor? Hvilke aktører var de vanskeligste å forholde seg til? Hvorfor? I Hvilke fase av arrangementet var det størst uenighet mellom aktørene? og hvordan ble dette eventuelt løst?

	Har de ulike aktørene lært noe av hverandre under mesterskapet?
Avslutning	Er det noen enkelthendelser som kunne vært håndtert annerledes? Hva tror du er grunnen til at det økonomisk gikk så galt med VM?

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for informanter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Masteroppgave om Sykkel VM, Norges Idrettshøgskole

Risikoledelse og interessenter under Sykkel-VM i Bergen

Student:

Ole-Tommy Andersen, Norges Idrettshøgskole, Master i Idrettsvitenskap, Seksjon for Kultur og Samfunn

Veileder: Dag Vidar Hanstad, Norges Idrettshøgskole, Seksjon for Kultur og samfunn, Professor.

Bakgrunn og formål

”Målet er å se hvordan org. komité i Bergen 2017 jobber med risikoledelse i forbindelse med planlegging/gjennomføring og avslutning av verdensmesterskapet i sykling. Hvilke vurderinger er gjort i forkant av mesterskapet med tanke på å minimere risiko og lage et arrangement som både er sikkert og flyter”

En del av formålet innebærer å forstå hvordan samarbeidet med ulike interessenter og org. komité Bergen 2017 har vært.

Utvalget er valgt ut ifra de aktørene som blir påvirket og har mulighet til å påvirke arrangementet og som arrangøren er avhengig av for å lykkes med verdensmesterskapet på sykkel. Arrangør kommuner, Politi, ambulanse/helse, brannvesen og statens vegvesen og Norges Cykleforbund.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Innsamling av data vil foregå som intervjuer. Jeg vil også være med under sykkel VM som en frivillig og deltakende observatør og hjelpe til med at mesterskapet blir så bra som mulig.

Opplysninger som innhentes handler om hvilken rolle man har hatt i tilknytning til mesterskapet, og hvordan samarbeidet har vært med arrangør komiteen for at mesterskapet skal bli en suksess.

Intervjuene vil bli tatt i etterkant av sykkel VM, slik at man i størst mulig grad har fått reflektert over mesterskapet. Intervjuene vil bli gjort alene, og helst personlig, men dersom det er mer praktisk kan man ta det via skype. Intervjuer vil bli tatt opp med bånd opptaker, og transkribert for så å slettes etter transkribering er ferdig. Intervjuene anslås å vare fra 0,5-1,5 time.

Mulige fordeler og ulemper med studien

Studien vil for arrangementskomiteen og interessenter kunne bidra til en god innsikt og refleksjon over måten de selv arbeidet på med Sykkel-Vm. Gjennom en bevisstgjøring vil organisasjonen (Bergen 2017) og interessenter kunne utvikle seg ved å bli klar over sine positive sider og eventuelle områder hvor det trengs en endring. Studien vil kunne fungere som en evaluering, noe som kan bidra til planleggingen av lignende arrangement i fremtiden. En ulempe ved studien er den tiden tar for informantene.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Bånd opptaker og sensitivt materiale vil være låst inne i et eget skap som kun jeg har tilgang til. Alle data som kan være sensitive vil lagres adskilt fra andre data i denne oppgaven.

Man vil kunne kjenne seg igjen i studien gjennom beskrivelse av stillingstittel, utover det vil det ikke være behov for eller mulig å kjenne seg igjen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes **31.mai 2018**. Når prosjektet er avsluttet slettes alt av personopplysninger-

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med **student: Ole-Tommy Andersen, 97608405, ole.tommy.a@gmail.com**.

Veilder: Dag Vidar Hanstad, +47 23 26 23 62 / +47 908 92 229. d.v.hanstad@nih.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg tillater også bruk av båndopptaker i intervju: Ja Nei

Vedlegg C: Godkjenning fra NSD



Dag Vidar Hanstad
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 31.08.2017

Vår ref: 55214 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.07.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>55214</i>	<i>Risikoledelse og påvirkning av interessenter under Sykkell VM i Bergen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Ole-Tommy Andersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Marianne Hogetveit Myhren

Lise Aasen Haveraaen

Kontaktperson: Lise Aasen Haveraaen tlf: 55 58 21 19 / Lise.Haveraaen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Ole-Tommy Andersen, ole.tommy.a@gmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

DELTAKENDE OBSERVASJON

I meldeskjemaet er det krysset av for at personopplysninger skal samles inn ved observasjon.

Personvernombudet legger til grunn at det informeres og innhentes samtykke fra dem som observeres, gitt at det registreres personopplysninger.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det er oppgitt at det kan bli aktuelt å gjennomføre intervjuet via Skype. Skype vil i så tilfelle fungere som databehandler i prosjektet. Dersom det benyttes en databehandler i prosjektet må det foreligge en avtale mellom databehandleren og Norges Idrettshøgskole for den behandling av data som finner sted, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder på denne siden: <http://www.datatilsynet.no/sikkerhet-internkontroll/databehandleravtale/>

Vi anbefaler at man vurderer andre metoder, ettersom innsamling av data via Skype ikke er optimalt med tanke på konfidensialitet og informasjonssikkerhet. Data bør innhentes og lagres i systemer innenfor virksomhetens kontroll. Bruk av eventuell databehandler må avklares med Norges Idrettshøgskole. Institusjonen er ansvarlig for at personopplysningene behandles på en sikker måte gjennom hele prosessen.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 31.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

