



”Utan spaning, ingen aning”
– en kvalitativ fallstudie på Svenska
Tennisförbundet utifrån en Risk management-
modell

Anna Erlandsson Johanna Ingnäs

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN
Examensarbete 55:2006
Sport Management: 2003-2006
Handledare: Emmanouel Parasiris



”Clueless without awareness”

**– a qualitative study at the
Swedish Tennis Federation on the basis of a
Risk management-model**

Anna Erlandsson Johanna Ingnäs

THE SWEDISH SCHOOL OF SPORTS AND
HEALTH SCIENCES

Graduate essay: 55:2006

Sport Management: 2003-2006

Supervisor: Emmanouel Parasiris

EXAMENSARBETE (10 P)
VID SPORT MANAGEMENTUTBILDNINGEN 2003- 2006
PÅ GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

”Utan spaning, ingen aning”

- En kvalitativ fallstudie på Svenska Tennisförbundet utifrån en Risk management-modell

Anna Erlandsson Johanna Ingnäs

Handledare: Emmanouel Parasiris

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen var att explorativt kartlägga de eventuella risker som kan drabba Svenska Tennisförbundet utifrån en Risk management-modell. Kartläggningen gjordes för att undersöka om det var ett arbetssätt de kan tillämpa. De frågeställningar som vi utgick ifrån var: *På vilket sätt kan vi anpassa en befintlig Risk management-modell till Svenska Tennisförbundets verksamhet samt vilka risker finns inom Svenska Tennisförbundets verksamhet?*

Metod

Empirin till vår kvalitativa fallstudie insamlades via sex personliga djupintervjuer, en e-mailintervju, ett samtal samt sekundär data. Det metodiska angreppssättet utgick ifrån en befintlig teori som vi önskade testa på en existerande verksamhet. Eftersom vi utvecklade den befintliga Risk management-modellen antogs en abduktiv metodansats.

Resultat och slutsats

Den Risk management-modell vi utgick ifrån ansåg vi behövde en del justeringar för att bättre kunna spegla Svenska Tennisförbundets verksamhet och på så sätt underlätta riskidentifieringen. Några förändringar som gjordes var en omarbetning av riskkategorier, poängtering av att det ska vara ett fortlöpande arbete samt att vi införde ett tidsperspektiv gällande riskernas konsekvenser. Två grundläggande risker som vi identifierade hos tennisförbundet var att de har otydliga målsättningar och en icke tillräckligt aktiv marknadsföring. Förbundets övriga utmärkande risker var främst av karaktären goodwill, t.ex. är varumärket svensk tennis starkt men det är viktigt att vårda det kontinuerligt. Vi anser att Svenska Tennisförbundet har möjlighet att stärka sitt varumärke genom sin senaste stjärna Sofia Arvidsson och på sätt haka på den positiva trend som finns inom damidrotten i Sverige.

Utifrån det resultat som framkom i studien ansåg vi att Svenska Tennisförbundet kunde arbeta med Risk management med hjälp av vår anpassade modell. Tillsammans med en expert inom området kan ett övergripande arbete påbörjas för att med tiden bli mer detaljinriktat. Den kostnad, tid och arbete som läggs ner på detta kommer att kännas som en väl värd investering den dagen något inträffar som annars hade kunnat få förödande konsekvenser för verksamheten.

Förord

Författarna vill tacka Marsh AB för ett lärorikt och spännande uppdrag. Risk management inom idrott var för oss ett outforskat ämne och det har varit inspirerande att få bryta, som vi ser det, ny mark. Vi vill speciellt tacka personerna på avdelningen Affinity för det stöd och engagemang som har känts ovärderligt i den arbetsprocess som uppsatsen innebar.

De tolkningar, åsikter och det vetenskapliga tillvägagångssätt som finns i uppsatsen tar författarna helt och fullt ansvar för. Vi gör inga anspråk på att vara experter inom Risk management utan ser detta examensarbete som ett första steg till att lära sig mer om området. Marsh AB har inte varit delaktiga i det operativa arbetet kring Risk management analysen och kan därför inte hållas ansvariga för uppsatsens innehåll.

Vi vill också tacka våra familjer, släkt och vänner som tålmodigt bidragit med värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Stockholm 2006-03-17

Anna Erlandsson

Johanna Ingnäs

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMBAKGRUND	6
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR	8
1.4 FORSKNINGSLÄGE	9
2. METOD	10
2.1 METODISKT ANGREPPSSÄTT	10
2.2 VAL AV FALLFÖRBUND	10
2.3 URVAL	11
2.4 INTERVJUER	11
2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	12
2.6 GENERALISERBARHET	13
2.7 BORTFALL	13
2.8 OBJEKTIVITET	14
3. TEORI	15
3.1 CENTRALA BEGREPP	15
3.1.1 Risk management	15
3.1.2 Risk	16
3.2 RISKKATEGORIER	16
3.3 RISK MANAGEMENT-MODELLER	17
3.3.1 Processen	18
3.3.2 Identifiering	18
3.3.3 Utvärdering	19
3.3.4 Riskbehandling	21
3.3.5 Val av Risk management-modell	21
3.4 AS/NZ 4360 - MODELLEN	22
3.4.1 Omvärldsskildring	22
3.4.2 Övervaka och utvärdera	23
3.4.3 Kommunikation och rådgivning	23
4. RESULTAT	24
4.1 PÅ VILKET SÄTT KAN VI ANPASSA EN BEFINTLIG RISK MANAGEMENT-MODELL TILL SVENSKA TENNISFÖRBUNDETS VERKSAMHET?	24
4.2 VILKA RISKER FINNS INOM SVENSKA TENNISFÖRBUNDETS VERKSAMHET?	27
4.2.1 Omvärldsskildring	27
4.2.2 Riskidentifiering	29
4.2.2.1 Goodwill-risker	30
4.2.2.2 Sportsliga risker	32
4.2.2.3 Ekonomiska risker	33
4.2.2.4 Säkerhetsmässiga risker	35
4.2.2.5 Organisatoriska risker	36
4.2.3 Riskbedömning	38
5. DISKUSSION OCH ANALYS	39
5.1 PÅ VILKET SÄTT KAN VI ANPASSA EN BEFINTLIG RISK MANAGEMENT-MODELL TILL SVENSKA TENNISFÖRBUNDETS VERKSAMHET?	39
5.1.1 Omvärldsskildring	39
5.1.2 Riskidentifiering	40
5.1.3 Riskbedömning	41
5.1.4 Riskbehandling	42
5.1.5 Förslag på utvecklad Risk management- modell	44
5.2 VILKA RISKER FINNS INOM SVENSKA TENNISFÖRBUNDETS VERKSAMHET?	45
5.2.1 Omvärldsskildring	45

5.2.2 Riskidentifiering	45
5.2.2.1 Goodwill-risker.....	46
5.2.2.2 Sportsliga risker.....	47
5.2.2.3 Ekonomiska risker.....	48
5.2.2.4 Säkerhetsmässiga risker.....	49
5.2.2.5 Organisatoriska risker.....	49
5.3 SAMMANFATTNING, IDENTIFIERING AV RISKER	50
5.4 RISKBEDÖMNING.....	51
6. SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	53
6.1 SLUTSATS.....	53
6.2 SJÄLVKRITIK	54
6.3 VIDARE FORSKNING	55
7. KÄLL - OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....	56
OTRYCKTA KÄLLOR	56
TRYCKTA KÄLLOR	56
ELEKTRONISKA KÄLLOR	57
BILAGA 1 – KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING	59
BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR	60
BILAGA 3 – AS/NZ 4360-MODELLEN.....	63
BILAGA 4 – RISK PRIORITIES FRÅN AS/NZ 4360-MODELLEN.....	64
BILAGA 5 – UTDRAG UR FOLKSAMS IDROTTSFÖRSÄKRING.....	65

Tabell- och figurförteckning

FIGUR 1: JÄMFÖRELSE MELLAN TRE OLIKA RISK MANAGEMENT-MODELLER	18
TABELL 1: RISK MATRIX	19
TABELL 2: RISK PRIORITIES	20
TABELL 3: RESPONDENTERNAS RISKBEDÖMNINGSMATRIS	38
TABELL 4: VÅRT FÖRSLAG PÅ RISKBEDÖMNINGSMATRIS.....	42
FIGUR 2: VÅRT FÖRSLAG PÅ UTVECKLAD MODELL	44
TABELL 5: VÅR RISKBEDÖMNINGSMATRIS PÅ RISKNIVÅ.....	51
TABELL 6: VÅR RISKBEDÖMNINGSMATRIS PÅ RISKKATEGORINIVÅ.....	51

1. Inledning

I detta avsnitt kommer en bakgrund till uppsatsämnet att presenteras, tidigare forskningsläge, författarnas syfte och frågeställningar samt uppsatsens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Det är en solig morgon när generalsekreteraren för förbundet kommer till kontoret. Precis innanför grindarna möts han av journalister som vill ställa frågor om varför två av de stora stjärnorna inom idrotten visat positivt på dopingprov i samband med en tävling i Italien. Generalsekreteraren har inga svar att ge och mumlar något om eget ansvar till journalisterna. Väl inne på kontoret finns ett meddelande på telefonsvararen om att medieansvarige är långtidssjukskriven p.g.a. utbrändhet och rest bort för att vila upp sig. Generalsekreteraren hinner precis sjunka ner på sin stol innan telefonen ringer, det är huvudsponsorn på tråden. De vill ha ett allvarligt samtal om följderna kring dopingryktena och kräver att om det finns någon sanning i det hela avsluta allt samarbete med förbundet. Det som hänt går knappast ihop med företagets etiska värderingar. Innan dagen är slut hinner generalsekreteraren också läsa rapporten som gjorts på hur väl förbundet lyckats fullfölja satsningen de gjort på damsidan. Rapporten visar på vikande intresse bland nytillkomna medlemmar. För få träningstider är ett av skälen men den stora orsaken rapporteras vara bristen på engagemang från ideella ledare.

Det här är ett fiktivt händelseförlopp uppbyggd av författarna. Att allt det här skulle hända på en och samma dag är inte särskilt troligt. Det är däremot sannolikt att flera av händelserna någon gång kommer att inträffa. Vi vill genom denna exemplifiering visa på några händelser som vi anser att svenska specialförbund (SF)¹ skulle kunna vara förberedda på genom att tillämpa Risk management (RM).

Valet av uppsatsämne baseras på vår åsikt om att den ökade kommersialiseringen inom den svenska idrottsrörelsen medfört att riskerna inom verksamheten har ändrat karaktär de senaste åren. De risker som det traditionellt har pratats om inom idrotten är de skador utövaren kan ådra sig under träning och tävling. Eftersom vi tror att riskerna ändrats till att bli mer lika de risker som företag inom näringslivet brottas med, t.ex. IT-säkerhet, avtalsbrott och varumärkesidentitet, anser vi att idrotten kan ta lärdom av hur dessa företag agerar. Det är

¹ Riksidrottsförbundet, Idrottens organisation <<http://www.rf.se/Organisation.asp?WCI=wiStart>> (2006-03-27)

sedan länge vanligt inom näringslivet att arbeta med Risk management och vi ser ingen anledning till varför inte svenska specialförbund också kan göra det.

För att hantera skaderiskerna inom idrotten i Sverige har licensierade idrottare varit försäkrade via Folksam. Folksam har genom ett samarbete med Riksidrottsförbundet (RF) försäkringar för drygt 40 specialförbund med ca 1.6 miljoner medlemmar och licenserade.² Dessa försäkringar är inte heltäckande och i en artikel i tidningen Svensk Idrott³ kritiserades försäkringarna för att inte vara tillräckligt bra. Att försäkringen börjar ifrågasättas och diskuteras gör att marknaden, enligt oss, kan öppnas upp för nya konkurrenter. Det finns redan nu ett svenskt försäkringsmäklarföretag, Pensum⁴, som har gått in på marknaden för att hjälpa idrottsförbund att på ett tydligare sätt formulera sina försäkringsbehov. Idrottsrörelsens speciella önskemål på försäkringar skiljer sig gentemot vanliga försäkringar, speciellt kring olycksfallsförsäkringar. I den ordinära definitionen står att det ska vara en oförutsedd plötslig yttre händelse.⁵ Det är sällan en idrottsskada uppstår utifrån sådana premisser. Pensum är i nuläget (år 2006) partner till Golf förbundet, PGA, Basketbollförbundet, Hockeyligan och Gymnastikförbundet.⁶

Att direkt applicera en Risk management-modell från näringslivet på idrottsrörelsen tycker inte vi verkar optimalt. Det finns fortfarande skillnader i hur verksamheterna bedrivs. Eftersom vi inte påträffat någon svensk litteratur inom Risk management och idrott har vi valt att titta på länder som ligger längre fram i utvecklingen. De som vi uppfattat som ledande inom området är Australien/Nya Zeeland och USA. Vi tror att de ligger långt fram i utvecklingen för att de har en mer kommersialiserad idrott, vilket gör att deras motsvarighet till svenska idrottsförbund kanske redan har fått känna på negativa konsekvenser, såsom skadeståndskrav och tidskrävande rättsprocesser. Vi valde att arbeta med en befintlig RM-modell från Australien/Nya Zeeland men eftersom vi inte vet hur internationellt applicerbar modellen är har vi valt att anpassa och utveckla modellen utifrån det empiriska resultatet.

Författarnas uppdragsgivare, Marsh AB, är världens ledande försäkringsmäklar- och riskkonsultföretag⁷ och således kanske ytterligare en aktör på marknaden för Risk

² Folksam, Vi är idrottens försäkringsbolag, <<http://www.folksam.se/idrott/index.htm>> (2006-01-31)

³ Kajsa Sandin, "Viktigt att komplettera försäkringen", *Svensk Idrott* (2005:4), s.26-27

⁴ Pensum, Sport och Event <<http://www.pensumsport.se/>> (2006-02-15)

⁵ Folksam, Bra att veta om idrottens försäkring, <<http://www.folksam.se/>> (2006-03-11)

⁶ Olle Blomkvist <olle.blomkvist@realtid.se> Men hallå! 2005-01-11
<http://www.realtid.se/ArticlePages/200501/10/20050110110122_Realtid522/20050110110122_Realtid522.dbp.asp> (2006-02-13)

⁷ Marsh AB, Presentation av Marsh <<http://www.marsh.se/>> (2006-02-07)

management inom idrott. Den ökande konkurrensen på marknaden anser vi kan medföra förbättrade och utökade produkter som kan tilltala idrottens särskilda önskemål.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att explorativt kartlägga de eventuella risker som kan drabba Svenska Tennisförbundet utifrån en Risk management-modell. Kartläggningen görs för att undersöka om det är ett arbetssätt de kan tillämpa. De frågeställningar som vi utgår ifrån är:

- *På vilket sätt kan vi anpassa en befintlig Risk management-modell till Svenska Tennisförbundets verksamhet?*
- *Vilka risker finns inom Svenska Tennisförbundets verksamhet?*

1.3 Avgränsningar

Uppsatsens empiriska avgränsningar innebär att vi endast kommer att behandla de fyra första stegen i den valda Risk management-modellen⁸. Att göra en riskbehandling kommer vi att överlåta till vår uppdragsgivare som förfogar över den kompetens som behövs för uppgiften.

I vårt sökande av relevant litteratur fanns ett namn som ständigt dök upp, Herb Appenzeller. Han är en frontfigur och ledare inom sportjuridik och RM sedan 1960-talet och har skrivit åtskilliga böcker i ämnet. Vi har använt hans bok ”Risk management in Sport – Issues and Strategies”⁹. Vår andra huvudlitteratur var en rapport framtagen av Australian Sports Commission i samarbete med organisationen Standards Australia för hantering av Risk management på idrottsförbund.¹⁰ Två av skälen till valet var att den dels är framtagen för idrottsförbund samt att Australien har kommit en bit gällande implementering av riskhantering men inte är drabbad av kraftiga skadestånd á la USA, varför inte juridiken var dominerande i denna modell. Den bok som fått representera Risk management teorier i näringslivet är ”Risk Management och försäkring” av Alf Sandin. Dessa tre böcker utgör tillsammans uppsatsens teoretiska inspirationskällor.

⁸Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26) s.15

⁹ Herb Appenzeller, *Risk management in Sport: issues and strategies* 2. ed. (Durham, North Carolina USA: Carolina Academic press, 2005)

¹⁰ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26)

1.4 Forskningsläge

Inom området Risk management finns det svensk forskning men litteraturen riktar sig främst mot finans- och industriverksamhet, vilket författarna inte anser vara relevant för att tjäna uppsatsens syfte.

Inom området Risk management och idrottsorganisationer har ingen tidigare svensk forskning påträffats. Den litteratur som författarna studerat inom det aktuella området kommer ifrån Australien och USA, och den kommer att presenteras utförligare under teorikapitlet.

2. Metod

I kapitlet redogörs för hur uppsatsens undersökningsprocess gick till.

2.1 Metodiskt angreppssätt

Eftersom uppsatsämnet är relativt outforskat för oss författare så har vi arbetat utifrån ett explorativt syfte. Vi ville skaffa oss en övergripande bild av uppsatsämnet samt en vetenskaplig grund för att kunna utröna framtida frågeställningar inom området som kan behöva besvaras.¹¹

Författarna valde att utgå från en befintlig teori för vår empiriska undersökning. Det innebär att vi började arbeta utifrån en deduktiv¹² metod. Den första frågeställningen indikerade en vidareutveckling av Risk management-modellen vilket gjorde vårt tillvägagångssätt abduktivt¹³.

Vi har arbetat med en kvalitativ fallstudie.¹⁴ Detta arbetssätt användes för att vi ville pröva en befintlig teori på en existerande verksamhet samt att vi ville skaffa oss djupgående insikter om Risk management och Svenska Tennisförbundets eventuella risker.¹⁵ Vårt val av Risk management-modell förespråkade dessutom ett helhetsperspektiv vilket stämmer överens med innebörden av kvalitativa fallstudier.¹⁶

2.2 Val av fallförbund

Vårt val av fallförbund blev Svenska Tennisförbundet (SvTF). Detta val gjordes i samråd med vår uppdragsgivare Marsh AB och grundades i tre orsaker. Författarna hade några kontakter inom verksamheten, det är ett medelstort förbund vilket kan underlätta en eventuell generaliserbarhet samt att tennisförbundet i nuläget inte hade något samarbete med ett försäkringsmäklarföretag.

¹¹ Lars Christensen m.fl. *Marknadsundersökning - en handbok* (Lund: Studentlitteratur, 1998) s. 36

¹² Runa Patel, Ulla Tebelius, *Grundbok i forskningsmetodik*, (Lund: Studentlitteratur, 1987) s. 18

¹³ Göran Wallén, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, (Lund: Studentlitteratur, 1996) s 48

¹⁴ Sharan B Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod* (Lund, Studentlitteratur 1994) s 24

¹⁵ Wallen, s 115

¹⁶ Merriam, s 9

2.3 Urval

Vid vårt val av undersökningsgrupp utgick vi från ett s.k. strategiskt urval baserat på vilka intressenter som vi såg att Svenska Tennisförbundet hade. Dessa intressenter delades in i olika grupper; styrelse, anställd, utövare, samt samarbetspartner varifrån en person från respektive grupp intervjuades. Den personen utsågs genom s.k. bekvämlighetsurval då vi nyttjade tidigare kontakter när vi valde intervjupersonerna. Efter dessa intervjuer samt granskande av sekundär data, i form av årsberättelse för 2004, upplevdes att det fanns ett mönster som möjliggjorde en riskidentifieringsprocess. För att förstärka vår undersökning kring den valda modellens möjlighet att anpassas till SvTF föreslog vår uppdragsgivare tre personer som vi kunde intervju samt en person som vi kunde samtala med.

2.4 Intervjuer

Empirin i uppsatsen har till största del inhämtats från personliga djupintervjuer. Författarna valde denna form istället för en workshop som var ett förslag på alternativt tillvägagångssätt i teorin.¹⁷ Orsakerna till valet var att vi inte ville att respondenterna skulle påverkas av varandra utan fritt kunna svara på frågorna, samt att vi ansåg det svårt att samla samtliga respondenter på en och samma gång.

Intervjufrågorna som användes (se Bilaga 2) baserades på vår bearbetade teori. För att respondenternas svar skulle kunna bidra till nya och spännande ämnen gavs de ett friare spelrum med ostrukturerade frågor. Ingen bestämd ordning fanns bland frågorna utan intervjuaren kunde hoppa mellan ämnesområden för att få ett mer öppet samtal.¹⁸ Det gavs också utrymme för följdfrågor samt tid för respondenten att lägga till information som vi inte specifikt hade frågat om.

Det var vår intention att genomföra sju personliga djupintervjuer tillsammans men av tidsskäl genomfördes två intervjuer av endast en författare. En intervju genomfördes via e-mail p.g.a. att personen inte befann sig i Stockholm. Två av respondenterna intervjuades vid ett och samma tillfälle p.g.a. tidsbrist från deras sida. Eftersom deras arbetsuppgifter kompletterar varandra tror vi inte att de påverkade varandras svar.

¹⁷ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26) s. 36

¹⁸ Staffan Stukát, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap* (Lund: Studentlitteratur 2005) s. 39 ff.

Intervjuerna tog mellan en och två timmar. Skillnaden i tid berodde på antalet frågor och på att utformningen skilde sig lite åt mellan de olika respondenterna. Variationen i tid påverkades också av längden på svaren som respondenten gav.

De flesta intervjuer bandades och anteckningar gjordes av den författare som inte skötte förfrågningarna. Vi informerade samtliga respondenterna om att de fick vara anonyma för att öka chansen att de skulle svara uppriktigt på våra frågor. Flertalet hade den önskan p.g.a. viss känslig information som framkom under intervjuerna.

Utöver intervjuerna fick författarna möjlighet att samtala med Tony Sandell, en etablerad advokat med erfarenhet av Risk management inom idrott. Samtalet redogörs inte i empirin utan användes som bollplank vid författarnas framtagande av en egen RM-modell och vidare forskning.

För att minimera missförstånd samt minska skillnaderna i intervjutekniken inleddes samtliga intervjuer med en kort redogörelse av uppsatsen syfte och bakgrund.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validiteten i uppsatsen ska ange om författarna har mätt det som avsågs att mäta.¹⁹

Reliabilitet ska avgöra i vilken utsträckning som resultatet kan upprepas.²⁰

Eftersom det i en kvalitativ fallstudie innebär att författarna utgår ifrån en annan världsbild, paradigm och andra antaganden om verkligheten än i den experimentella forskningen, är det många som menar att det ska läggas en annan innebörd i begreppen validitet och reliabilitet. Istället för inre validitet kan sanningsvärdet mätas och istället för reliabilitet kan överrensstämmelse mätas.²¹

Vi anser att vi har ett högt sanningsvärde i uppsatsen då vi har svarat på våra frågeställningar som har grundats i vårt syfte. Att respondenterna har fått definiera risk menar vi stärker validiteten eftersom vi då kontrollerade att det fanns en samsyn på området som frågorna behandlade.

¹⁹ Stukát, s 125

²⁰ Merriam, s.180

²¹ Ibid, s.177

I reliabilitet föreslås att istället för att mäta om andra skulle få samma resultat, om de gick till väga på samma sätt, ska forskaren mäta om resultatet har en mening, beroende och konsistens. Författarna anser att reliabiliteten i uppsatsen är hög enligt de kriterierna. Vi lät oberoende personer granska uppsatsen under arbetets gång samt förklarar bakomliggande antaganden som ligger till grund för undersökningen vilket ska öka graden av beroende.²²

Om vi mäter reliabiliteten enligt att andra ska få samma resultat som oss om de upprepar processen menar vi att reliabiliteten blir lägre. Det beror på att en god reliabilitet vid mätningar som inkluderar människor kan bli svårt eftersom en inläring har kunnat ske som skulle påverka resultatet vid ett återskapande.²³

2.6 Generaliserbarhet

Genom att vi använder oss av en fallstudie minskar graden av generaliserbarhet.²⁴ Gällande riskidentifieringen av Svenska Tennisförbundets verksamhet anser vi att generaliserbarheten är lägre då riskerna är specifika för verksamheten som den ser ut idag. Däremot menar vi att anpassningen av en befintlig RM-modell har en högre grad av generaliserbarhet eftersom vi tror att många svenska specialidrottsförbund har en liknande verksamhet.

2.7 Bortfall

Det externa bortfallet i uppsatsen anser vi vara lågt då samtliga tillfrågade respondenter har deltagit i intervjuerna. Det interna bortfallet kan diskuteras med anledning av att vi använde olika frågor till de olika respondenterna samt att ingen fastställd ordning fanns bland frågorna. Anledningen till att respondenterna fick olika frågor var för att vi ville bilda oss en så bred uppfattning som möjligt om verksamheten utifrån intressenternas olika perspektiv. Det kan ha inneburit att någon respondent inte fick en fråga som kunde ge relevant information. Då författarna använde sig av ostrukturerade intervjuer kan det ha lett till att vissa frågor inte besvarades fullt ut då vissa frågor gick in i varandra i respondentens svar.

Ett bortfall som läsaren drabbas av är att det är viss information i empirin som har varit konfidentiellt. Författarna har fått ta del av denna och använt den som inspiration vid analysarbetet.

²² Merriam, s. 183

²³ Wallén, s. 66

²⁴ Merriam, s.184

2.8 Objektivitet

Vi håller med teorin om att ingen forskare kan vara helt neutral.²⁵ Eftersom vi tidigare har haft kontakt med Svenska Tennisförbundet, vilket bidragit till en viss insyn i verksamheten, har

vår objektivitet försvårats. Vi såg denna relation som en möjlighet till ökat förtroende mellan oss och respondenterna under intervjuerna. Vår objektivitet gentemot vår uppdragsgivare har hållits på en hög nivå bl.a. genom att vi fritt valde vår teoretiska referensram samt att de inte har påverkat innehållet i studien.

²⁵Merriam, s 44

3. Teori

Teorikapitlet kommer att inledas med definitioner av centrala begrepp för uppsatsen. Vidare kommer en jämförelse mellan olika teorier att göras för att sedan utmynna i vårt val av teoretisk modell.

3.1 Centrala begrepp

3.1.1 Risk management

Risk management är ett välkänt begrepp inom näringslivet men det finns många olika definitioner i teorin. Utifrån den litteratur som författarna har studerat finns det vissa termer som återkommer i de olika förklaringarna. Nedan följer några begreppsförklaringar som författarna anser spegla vad Risk management innebär.

- Risk management är en process där risker identifieras, värderas och hanteras.²⁶
- Risk management “is the culture, processes and structures that are directed towards the effective management of potential opportunities and adverse effects”.²⁷
- Risk management ska vara en pågående process med aktiva handlingsplaner.²⁸
- I Risk management ska man kartlägga, utvärdera, analysera och åtgärda risker. Målet med Risk management är att minska risken för ekonomisk förlust.²⁹
- Risk management ska ha en funktion före, under och efter att en skada har inträffat.³⁰

Författarna väljer att definiera Risk management enligt Appenzellers tolkning.

²⁶ L. Van der Wagen, *Risk management :Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*, (Melbourne: Hospitality press, 2001) s. 99

²⁷ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26) s.14

²⁸ Mark S. Dorfman, *Introduction to Risk management and insurance* 5 ed. (Englewood Cliffs, New Jersey USA: Prentice-Hall, 1994) s. 37 ff.

²⁹ Appenzeller, s 309

³⁰ Alf Sandin, *Risk management och försäkring* (Malmö: Liber Läromedel, 1980) s 13

3.1.2 Risk

Begreppet risk har inte heller en klar och tydlig definition.³¹ Anledningen till att det finns många olika begreppsförklaringar är att risk används av olika yrkesgrupper med olika bakgrund som således tolkar begreppet på olika sätt. Den röda tråden i de definitioner som författarna har läst är att risk är sammankopplat med någon form av osäkerhet.³²

Författarna har valt nationalencyklopedins definition av risk: ”möjlighet att något oönskat skall inträffa”.³³

3.2 Riskkategorier

Det finns olika typer av risker och dessa kräver olika åtgärder. Ofta görs en indelning av riskerna utifrån vilken typ av konsekvens som uppstår. Dessa konsekvenser kan till exempel vara sociala, ekonomiska, politiska, fysiska och psykologiska.³⁴ Allmänt är det svårt att begränsa en möjlig risk till en enda konsekvens. Skulle en elitidrottare skada sig kan det innebära både en fysisk skada men också en ekonomisk, om idrottaren lever på sin idrott.

Inom affärsvärlden finns det olika typer av risker som påverkar kassaflödet och på så sätt även företagets värde. Dessa risker brukar delas in i prisrisk, kreditrisk och ren risk. Ren risk innebär bland annat skador på anläggningar, anställdas förmåner och arbetsskador.³⁵

Prisrisken³⁶ innebär att det finns en möjlighet att priserna på marknaden utvecklas på ett för aktören ogynnsamt sätt medan kreditrisk³⁷ är vad en långgivare riskerar om en låntagare går i konkurs eller inte kan återbetala lånet.

³¹ George E. Rejda, *Principles of Risk management and insurance*, 6 ed. (Reading, Massachusetts USA: Addison-Wesley, 1998) s 14

³² Ibid, s 14

³³ Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=risk> (2006-03-06)

³⁴ Sandin, s 17

³⁵ Scott E. Harrington, Gregory R. Niehaus, *Risk management and Insurance*, (Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1999) s. 5 f.

³⁶ Mitthögskolan, Prisrisken på elmarknaden-en fallstudie på Skellefteå Kraft Ab <http://www.itm.mh.se/~loveke/magister/upsatser/erik_johansson.pdf> (2006-02-17)

³⁷ Sveriges riksbank, Ordlista, <<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8868#K>> (2006-02-17)

Risker inom idrotten kan ses utifrån ett perspektiv där riskerna är kalkylerade d.v.s. de går att beräkna. En vers av RM-gurun Appenzeller förklarar företeelsen att idrott är ett ständigt risktagande som dock övervinns genom glädjen den ger.

*”The bumblebee is funny
Its function seeming double.
One ends gives us honey,
The others gives us trouble.”*³⁸

Inom den litteratur kring Risk management och sport som författarna har studerat saknas en indelning i riskkategorier liknande den som beskrivits i teorin kring näringslivet.

3.3 Risk management-modeller

Inom Risk management finns det många modeller som ger en beskrivning över arbetsprocessen. Författarna menar att flera är snarlika varandra med bara några mindre skillnader i processen. Tre modeller, två med idrottsanknytning och en från näringslivet, har valts ut för att visa på likheter och skillnader i arbetsprocessen.

Anledningen till att vi väljer att presentera tre modeller har sin grund i uppsatsens frågeställning rörande anpassning av befintlig Risk management-modell till Svenska Tennisförbundet. Vår intention är att inhämta bred kunskap för att kritiskt kunna anpassa den modell vi arbetar med i empirin.

Författarna kommer först att presentera de tre modellerna översiktligt för att sedan motivera valet av modell och förtydliga den fas som vi tycker särskiljer den utvalda modellen från de övriga två.

³⁸ Appenzeller, s. 11 f.

3.3.1 Processen

Risk management-modell från Näringslivet - Sandin

- Identifiering av riskerna
 - Värdering av riskerna
 - Riskbehandling,
 - Genomförande av besluten
 - Följa upp och kontrollera
 - Kontinuitetsplanering
- } Riskanalys

Risk management-modell från Idrottsvärlden - AS/NZ 4360

- Omvärldsskildring
- Riskidentifiering
- Riskanalysering
- Riskutvärdering
- Riskbehandling

Risk management-modell från Idrottsvärlden – Appenzeller

- Identifiera orsaker bakom tillfälliga förluster som kan komma i konflikt med organisationens grundläggande målsättning.
- Utvärdera möjliga Risk management-tekniker för hantering med dessa orsaker
- Välja den till synes bästa Risk management-tekniken
- Implementera den valda Risk management-tekniken
- Övervaka resultatet av den valda tekniken för att försäkra effektiviteten på Risk management-processen.

Figur 1: Jämförelse mellan tre olika Risk management-modeller³⁹

Vid en jämförelse mellan dessa modeller finns tre faser som uppkommer i samtliga; *identifiering, utvärdering* samt *riskbehandling*. Djupare studier visar att de olika teorierna har skillnader i sina definitioner av vad som ingår i dessa tre delprocesser. En närmare beskrivning kommer att presenteras i följande avsnitt.

3.3.2 Identifiering

Identifieringsfasen kan enligt Sandin delas in i; identifiering krävd av lag eller indirekt följd av lag, partspåtvungad i t ex. kontrakt samt frivillig. För att kunna identifiera riskerna rekommenderar han att ett flödesschema görs på verksamheten från input till output.⁴⁰

Appenzeller delar inte in identifieringsfasen i mindre processer utan menar att det handlar om att urskilja olika risker som kan bidra till förluster. Han ger inte några förslag på hur arbetsprocessen kan gå till utan säger bara att medarbetarna kan vara till stor hjälp då det handlar om att identifiera risker. Det gäller dock att komma ihåg att även medarbetarna kan vara en risk.⁴¹

³⁹ Sandin, s 14; Appenzeller s. 9; Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26)s.15

⁴⁰ Sandin., s. 31 f

⁴¹ Appenzeller, s. 309

I AS/NZ 4360-modellen (se Bilaga 3) omfattar riskidentifieringsfasen framtagandet av de händelser och parametrar som kan ge en mätbar effekt på verksamheten. I denna fas används t.ex. historiska data och åsikter från experter och intressenter. Det påpekas att i den mån det är möjligt ska majoriteten av verksamhetens intressenter vara delaktiga i identifieringsfasen. Informationen kan fås fram genom exempelvis brainstorming, workshops och intervjuer.⁴²

3.3.3 Utvärdering

I utvärderingsfasen framkommer likheten att värdera riskerna utifrån två stycken parametrar, hur stor sannolikheten är att risken inträffar samt hur stor konsekvensen blir.⁴³ Sannolikheten kan enligt Sandin bedömas utifrån gissningar och uppskattningar och blir därför subjektiva.⁴⁴ Skadornas konsekvenser kan vara mer svårbedömliga och kan delas in i dolda och synliga kostnader. Ett exempel på en dold kostnad kan vara minskade marknadsandelar medan anläggningar kan vara ett exempel på synlig kostnad.⁴⁵

I Appenzellers bok ”Risk management in sport - issues and strategies” rekommenderas att göra en matris för att kunna systematisera utvärderingen av ekonomisk förlust på ett bättre sätt. Den poängterar också att det är viktigt att riskerna omvärderas kontinuerligt.⁴⁶

Tabell 1: Risk Matrix⁴⁷

	Väldigt ofta	Ofta	Ibland	Sällan	Väldigt sällan
Väldigt stor förlust					
Stor förlust					
Medel förlust					
Låg förlust					
Väldigt låg förlust					

I AS/NZ 4360-modellen arbetas det också utifrån en matris baserad på konsekvens och sannolikhet. I modellens teori fastställs vilken risk som ska prioriteras först i behandlingsfasen. Prioriteringen görs genom att jämföra risknivån med verksamhetens

⁴² Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26)s.36

⁴³ Sandin, s. 36; Appenzeller, s. 310

⁴⁴ Sandin, s. 36

⁴⁵ Ibid, s. 39 f.

⁴⁶ Appenzeller, s. 310

⁴⁷ Ibid, s. 310

målsättning. Faserna riskanalys och riskutvärdering slås ihop och kallas för samlingsnamnet riskbedömning.⁴⁸

Tabell 2: Risk priorities⁴⁹

Sannolikhet	Konsekvens				
	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Större	Katastrofal
Högst troligt					
Sannolik					
Möjlig					
Osannolik					
Sällsynt					

Författarna har fritt översatt de engelska termerna i matrisen.⁵⁰ (Se Bilaga 4 för engelsk version)

Sannolikhet

Högst troligt – Kommer förmodligen att ske, kan ske flera gånger per år

Sannolik – Sannolik att ske, händer någon gång per år

Möjlig – Rimligt att det sker någon gång under en femårsperiod

Osannolik – Tänkbar händelse som sker någon gång under en fem- till tioårsperiod

Sällsynt – Mycket sällsynt händelse men inte omöjlig, ovanlig under en tioårsperiod

Konsekvens

Katastrofal – Förbundet skulle upplösas eller gå i konkurs

Påtaglig – Flera stora delar av verksamheten hotade eller en sektion mycket svårt påverkad

Måttlig – Några delar av verksamheten hotad, kräver stor insats vid hantering

Mindre – Tillåten avvikelse, liten insats vid hantering

Oväsentlig – Väldigt litet utfall motsvarande en normal process

⁴⁸ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26) s. 42 ff.

⁴⁹ Ibid, s. 48

⁵⁰ Ibid, s. 44 ff.

3.3.4 Riskbehandling

Riskbehandling handlar om att först prioritera riskerna för att sedan kunna välja vilken behandling som passar bäst för varje identifierad och värderad risk. Enligt Sandin finns det fyra alternativ på hur en risk ska hanteras; elimineras, begränsas, överförs (genom avtal och försäkring) eller behållas. Sandin råder att:

*”Riskera inte alltför mycket för alltför litet!”*⁵¹

Appenzeller fortsätter även i denna fas att använda sig av en matris som ska indikera hur ofta en risk inträffar samt hur kostsam den är. Det finns likheter med Sandins modell då det kommer till hur riskerna ska hanteras. Appenzeller använder sig av alternativen undvika, överföra eller behålla riskerna.⁵²

Riskbehandling i AS/NZ 4360-modellen handlar om att ta fram åtgärder för att minimera sannolikheten att de identifierade riskerna inträffar och i det fall de sker, få minsta möjliga konsekvenser. Dessa åtgärder ska sedan sammanställas i en handlingsplan.⁵³

3.3.5 Val av Risk management-modell

Den modell som vi bedömer fungerar bäst för uppsatsens syfte är den som de har arbetat fram i Australien och Nya Zeeland, AS/NZ 4360-modellen. Författarna anser att modellens tillförlitlighet har stärkts genom att de andra presenterade teorierna använder liknande parametrar för Risk management processen. Den främsta anledningen till valet av denna modell är att fasen omvärldsskildring finns med i processen. Detta är något som de övriga teorierna har saknat. Författarna anser att det är viktigt att ta hänsyn till företagets eller organisationens omvärld vid undersökning av risker. Samhällsutvecklingen pekar också på en ökad globalisering vilket förstärker vår känsla av att det i framtiden kommer att vara än viktigare att hålla uppsikt över omvärlden.

⁵¹ Sandin, s. 42

⁵² Appenzeller, s. 310 ff

⁵³ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf> > (2006-01-26) s.43

3.4 AS/NZ 4360 - modellen

En beskrivning över den särskiljande fasen för AS/NZ 4360 – modellen, omvärldsskildring, kommer att presenteras. Vidare tas även stödprocesserna kommunikation och rådgivning samt övervaka och utvärdera upp.

År 1999 tog Australian Sports Commission i samarbete med organisationen Standards Australia⁵⁴ fram en RM-modell för att ge styrelsemedlemmar i de olika idrottsförbunden ett instrument till att förstå Risk management. De ville att idrottsförbunden runt om i landet skulle få en förståelse för områdets betydelse och ett verktyg för att själva implementera modellen i sina idrottsförbund.⁵⁵

3.4.1 Omvärldsskildring

Omvärldsskildringens uppgift är att definiera vad verksamhetens åliggande är och om dessa fungerar så pass bra att målsättningarna uppfylls. Metoden för att ta fram denna redogörelse är att granska verksamhetsberättelser, intervjua intressenter, utveckla nyckelord och kategorier. Verksamhetens *målsättning* är omvärldsskildringens hjärta och AS/NZ 4360-modellen utgår ifrån s.k. *måluppfyllnadsgrad* för att se hur väl organisationen lyckats leva upp till sina mål. Modellen försöker strukturera upp arbetsprocessen genom att se inom vilka sektorer det finns mål för och hur stor måluppfyllnadsgraden är i dessa. T.ex. hamnar rankingplaceringar inom sektorn sportsliga framgångar. De andra sex sektorerna som används i modellen är medlemskap, säkerhet, ekonomisk livskraft, juridik och goodwill. *Intressenter* innefattar allt från personal till sportsamhället (RF, skolor, åskådare mm) och vidare till sportindustrin (media, biljettförsäljning, utrustning mm) och regeringen. Begreppet kan även omfatta ytterligare områden som exempelvis medicin, läkare och turism. De sektioner som finns i verksamheten kallas för *nyckelbegrepp*. Inom sektionen ekonomi (nyckelbegrepp) finns exempelvis ansvar för att boksluten följer god redovisningssed och inte bryter mot några lagar.⁵⁶

⁵⁴ Standards Australia, About us, <<http://www.standards.org.au/cat.asp?catid=21>> (2006-02-17)

⁵⁵ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf>> (2006-01-26) s.5

⁵⁶ Ibid, s. 22 ff.

3.4.2 Övervaka och utvärdera

Att övervaka innebär att kontinuerligt kontrollera, kritiskt observera eller inspektera utvecklingen av en aktivitet, händelse eller system för att identifiera förändringar.⁵⁷

3.4.3 Kommunikation och rådgivning

En effektiv kommunikation och rådgivning är betydande för att få en ökad medvetenhet och förståelse varför vissa åtgärder är nödvändiga samt på vilka grunder riskhanteringsbeslut är tagna.⁵⁸

⁵⁷ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf> > (2006-01-26) s. 66

⁵⁸ Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf> > (2006-01-26) s 69

4. Resultat

I resultatet kommer dispositionen att följa uppsatsens två frågeställningar. Informationen som finns i kapitlet kommer från intervjuer samt från material hämtat ur Svenska Tennisförbundets årsberättelse för 2004. Respondenternas svar återges som förkortade sammanfattningar samt citat.

4.1 På vilket sätt kan vi anpassa en befintlig Risk management-modell till Svenska Tennisförbundets verksamhet?

I. Hur definierar ni ordet risk?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

”Sannolikhet för skada.”

HENRIK EDWALL - BRANDINGENJÖR:

”Produkten av sannolikheten och konsekvensen.”

BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

”En potentiell händelse som kan störa den dagliga verksamheten.”

II. Vad tittar ni på vid en Risk management analys?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Först och främst utgår vi ifrån vilka produkter eller tjänster som tillhandahålls. Därefter skulle vi utgå ifrån vad som kan inträffa om någonting går fel och var i kedjan från produktion till kund eller service ut till kund det kan gå fel. Sen skulle vi även analysera i vilket land en skada eller fel kan uppstå för att se de legala aspekterna. Är det i USA kan man räkna med att skadeståndet blir mycket högre än här i Sverige. Slutligen skulle vi titta på vad som kan göras för att förhindra den här typen utav skada.

Jag tror att det är bra om man på något sätt kan dela in riskerna i *egendomsskada* (klotter, brand, vatten, skadegörelse), *personskada* (personrelaterade risker, resor, långtidssjukskrivning, nyckelkompetens) och *goodwill* (sponsring, doping, varumärkesvård, ledarskapsattityder).

BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Jag identifierar de bästa försäkringslösningarna gällande pris och villkor. Jag tittar bland annat på var toleransnivån ligger för en risk på företaget. Upprättar en plan för katastrof och kris. Varje risk kan delas in i olika stadier då den inträffar. Det kan då vara bra att ha upprättat en exakt plan för vem som ska göra vad och när.

Ett bra exempel på krishantering är Fritidsresors agerande i tsunamikatastrofen med informationsdirektören Lottie Knutson. Ett förbund bör titta på frågor som att säkra intäktsflödet eller hur ser den ideella arbetskraften ut?

HENRIK EDWALL, BRANDINGENJÖR:

Jag granskar och analyserar kundernas enheter med fokus på skydd av kunders egendom och affärsmässiga intressen, d.v.s. hantering av eventuella risker som kan störa den normala verksamheten. Detta inkluderar såväl granskning och värdering av kundens verksamhet och speciella risker, förekommande byggnadskonstruktioner samt även hur kunden, såväl på ledningsnivå som på individnivå, hanterar sina risker. Viktigt är också att man, om ett avbrott inträffar, är förberedd och vet hur man skall göra för att snabbt komma igång och inte riskera att tappa marknadsandelar. För hanteringen av detta bör det finnas tydligt kommunicerade och övade planer på anläggningen.

III. Vad hindrar organisationer att använda sig av Risk management?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Det är en kulturfråga. Jag tror att i Sverige har organisationen byggts på ideella krafter och där har det varit människor som varit väldigt fokuserade på idrott, mer än något annat. Det är inte bara USA och Australien som har kommit långt utan även Israel har kommit långt med det här. Israel är en av världens största basketnationer och just när det gäller försäkring och sportevenemang över huvud taget har de kommit ganska långt. Det kan gälla t ex. att förbundet köper en försäkring för alla åskådare som kommer under en match eller under en säsong. Samtidigt innebär det också att försäkringsbolagen börjar ställa krav. Börjar organisationer köpa försäkringar innebär det inte att de köper sig loss från allt ansvar, utan tvärtom.

HENRIK EDWALL - BRANDINGENJÖR &

BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Det är svårt att identifiera alla risker med en modell. Man tror ibland att nu har vi lyckats men sedan uppkommer det någon ny risk. Vi lever i ett samhälle som förändras hela tiden så det gäller att arbeta med Risk management processen kontinuerligt.

IV. Anser ni att idrottsorganisationer saknar kompetens för en Risk management analys?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Det krävs att en definition av vad Risk management är inom det området som Svenska Tennisförbundet behöver. De kanske behöver en årlig genomgång eller en var tredje år av alla tennishallar, om de nu äger dem. De kanske ska gå ut till sina medlemmar där de talar om att vi har ett paket där ni kan gå igenom era tennishallar och kolla att de är ok så ni slipper vattenskador, brandskador eller halkskador.

Jag tror det mycket väl går att köpa in den tjänsten för att göra en riktig genomgång. Sen skapas en slags manual som sen tennisförbundet själva kan ge ut till sina medlemmar för att följa. Det är intressant det här med sponsring, för jag tror inte heller att de som sponsrar har funderat så mycket på det här. Hur tar förbundet hand om mina pengar?

VI. Utifrån er erfarenhet, är AS/NZ 4360-modellen en fungerande Risk management-modell?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE

Min första tanke är att man aldrig kan säga om det är rätt eller fel utan det måste utgå ifrån det förbundet som ska ha och implementera RM. Däremot om det är logiskt eller inte kan man ju se. Det enda som jag saknar är förebyggande och krisplan. Man gör en plan, en årsplan – när ska det göras och vem ska göra det, och sist men inte minst en krisplan.

HENRIK EDWALL, BRANDINGENJÖR &

BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

De visar på en modell som de arbetar med men den är konfidentiell och kan därför inte redovisas i uppsatsen.

VII. Hur detaljerad behöver en Risk management analys vara enligt er?

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

Jag tror man kan göra en ganska grov uppskattning och sen får man gå ner djupare i varje område vart efter. Jag tror att till en början kan man ta det ganska övergripande.

HENRIK EDWALL, BRANDINGENJÖR &

BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE:

De visar på en modell som de arbetar med men den är konfidentiell och kan därför inte redovisas i uppsatsen.

4.2 Vilka risker finns inom Svenska Tennisförbundets verksamhet?

4.2.1 Omvärldsskildring

ÅRSBERÄTTELSE ÅR 2004

Svenska Tennisförbundet bildades den 26 november 1906. De uppskattar idag att de har mellan 500 000-700 000 utövare av idrotten varav ca 104 000 är medlemmar i någon av de 550 anslutna tennisklubbarna som finns i Sverige.⁵⁹ Detta gör dem till Sveriges 16:e största specialförbund beräknat både på antal medlemmar samt antal anslutna föreningar.⁶⁰ Totalt finns det 68 specialförbund kopplade till Riksidrottsförbundet (RF).⁶¹

Grundidén med verksamheten är att förbundet ska verka för att svensk tennis ska bedrivas på alla nivåer så att den utvecklar människor positivt både psykiskt, fysiskt, socialt och kulturellt.⁶²

I. Vilka är förbundets målsättningar?

ÅRSBERÄTTELSE ÅR 2004

Enligt årsberättelsen för 2004 har förbundet åtta långsiktiga mål som ska vara uppfyllda 2008.

Dessa är:

- ”Vi ska vara etablerade i Fed Cup World group”
- ”Vi ska vara seedade i Davis Cup”

⁵⁹ Svenska Tennisförbundet, Förbundsinformation, <<http://www.tennis.se/t2.asp?p=48458>> (2006-03-07)

⁶⁰ Riksidrottsförbundet, Idrotten i siffror, <<http://www.rf.se/files/{0CCC26A1-ABDE-4F9E-8266-4BAABF62A7DE}.pdf>> (2006-01-31)

⁶¹ Riksidrottsförbundet, Idrottens organisation <<http://www.rf.se/Organisation.asp?WCI=wiStart>> (2006-02-17)

⁶² Svenska Tennisförbundet, Årsberättelsen 2004 <<http://www.tennis.se/files/{51B7BEEC-1CA8-40FD-BAFC-A762662A62DE}.pdf>> (2006-02-03) s.27

- ”En av Sveriges sju största barn- och ungdomsidrotter”
- ”Antalet klubbar ska ha ökat med 5 %”
- ”Vi ska vara bland de åtta mest visade TV-idrotterna i Sverige (idag 15: e)”
- ”Nytt elitcenter skall vara etablerat”
- ”Minst 15 % av klubbmedlemmarna ska vara mellan 15 och 18 år ”
- ”I gruppen 11 till 18 år ska tillväxten vara större bland flickor än pojkar”.⁶³

STYRELSELEDAMOT:

Just nu har förbundet inga fastlagda mål. Alla mål håller på att revideras för att de gamla målen inte har kunnat mätas på ett tillfredsställande sätt. Jag tror tyvärr att klubbarna ute i landet saknar tydliga mål.

ANSTÄLLD:

Att satsa på svensk damtennis samt att få fler att spela tennis. Ett mål som har funnits så länge att det tappat i trovärdighet är att damtennis ska vara topp fem i Europa.

II. Vilka är förbundets samarbetspartners/intressenter?

De intressenter som har framkommit genom intervjuerna är:⁶⁴

- Riksidrottsförbundet (RF)
- De tre tävlingarna Synsam Swedish Open, Nordea Nordic Light Open och If...Stockholm Open
- De 550 anslutna tennisklubbarna runt om i Sverige
- Sponsorerna
- Ledare
- Funktionärer

III. Hur sker mätningen av förbundets uppsatta mål?

STYRELSELEDAMOT:

Det har varit svårt att mäta om målen har uppnåtts eftersom målen inte riktigt har varit mätbara.

Det är därför som vi nu arbetar med att ta fram nya mål som ska kunna mätas och följas upp.

⁶³ Svenska Tennisförbundet, Årsberättelsen 2004 <<http://www.tennis.se/files/{51B7BEEC-1CA8-40FD-BAFC-A762662A62DE}.pdf>> (2006-02-03) s.27

⁶⁴ Intervju med styrelseledamot (2006-02-06) och anställd (2006-02-10)

ANSTÄLLD:

Att mäta de uppsatta målen tror jag att vi på förbundet har gjort men jag är osäker på hur. Jag tycker att det är något som vi kunde utveckla och förbättra.

IV. Beskriv förbundets organisation (antalet anställda, verksamhetsområden mm)

ANSTÄLLD:

Tennisförbundet har idag två huvudsäten, Båstad och Stockholm. Totalt arbetar 16 anställda, på de två kanslierna. Dessa medarbetare arbetar 75 % eller mer.⁶⁵ De delområden som finns inom förbundets verksamhet är *Sport*, *Tävling* och *Klubb*. *Sport* arbetar under sportchefens omsorg med elitverksamheten. *Tävling* arbetar med administration och sanktioneringar av nationella och internationella tävlingar. *Klubb* är länken mellan förbundet och klubbarnas verksamhet. Det finns en klubbansvarig som ska ansvara för att det förs en bra kommunikation mellan de olika intressenterna. Denna tjänst är relativt ny på förbundet, har funnits sedan årsskiftet 2005/2006.⁶⁶

4.2.2 Riskidentifiering

Då teorin kring Risk management inom idrott saknar indelning av risker i riskkategorier har författarna valt att använda AS/NZ 4360-modellens sektorer⁶⁷ som riskkategorier. Detta gör vi för att lättare kunna identifiera riskerna och kunna urskilja om det är en viss typ av risker som förekommer oftare eller mer sällan.

I. Hur definierar du ordet risk?

STYRELSELEDAMOT:

”Det är något negativt så jag pratar hellre om möjligheter än risker. Ser hellre att en möjlighetsanalys görs än en riskanalys.”

UTÖVARE:

”Risk är en chansning man tar då utfallet är osäkert. Det behöver inte alltid vara något negativt.”

SAMARBETSPARTNER:

”Risk är en chansning, sannolikhet att något ogynnsamt ska inträffa”

⁶⁵ Intervju med anställd (2006-02-10)

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Goodwill, ekonomiska, säkerhetsmässiga, sportsliga och organisatoriska. (Författarnas kommentar)

ANSTÄLLD:

”Jag hämtar min utifrån svensk tennis - Risk är yttre eller inre möjliga händelser eller handlingar som kan få negativa konsekvenser för svensk tennis.”

4.2.2.1 Goodwill-risker

I. Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

STYRELSELEDAMOT:

Jag ser en väldigt stor risk i att det är 95 % män och 5 % kvinnor som arbetar inom tennisförbundets paraplyorganisation. Detta kan skapa en attityd som gör att kvinnor inte vill söka sig till vare sig organisationen eller sporten.

UTÖVARE:

Förbundet tog ingen kontakt med mig eller andra elitspelare efter att vi avslutat karriären för att ta vara på vår erfarenhet och kompetens. Jag vet inte om det stämmer men det känns som om de var rädda om sina egna jobb.

SAMARBETSPARTNER:

Vi tycker att det finns en vi - och dom -känsla mellan förbundet och klubbarna ute i landet. Det finns en ”grabbighet” inom tennisen.

ANSTÄLLD:

Jag har noterat att det är majoritet för män gällande de nyrekryteringar som gjorts de senaste åren.

II. På vilket sätt påverkas/påverkades förbundets trovärdighet av att en av dagens svenska frontfigurer inom idrotten har använt droger?

STYRELSELEDAMOT:

Jag har aldrig varit med i någon diskussion gällande den här frågan så jag vet inte om frågan har diskuterats internt, men det har den säkert.

UTÖVARE:

Jag tror inte att trovärdigheten blev så skadad eftersom dopingen inte handlade om ”fuskdopning” utan var festrelaterad. Det är också så pass länge sedan det inträffade och jag tror att den här personen idag är väldigt uppskattad. Hade det handlat om fusk så tror jag att svenskarna hade reagerat starkare. Om det är många utländska tennisspelare som åker fast för doping så tror jag att det kan skada även svensk tennis på lång sikt men inte lika starkt som om det handlar om en svensk spelare.

SAMARBETSPARTNER:

Jag vill klargöra min inställning om att droger, doping och idrott inte hör ihop. Jag tror inte att denna person erkänt knarkhistorien men jag har för mig att folk bara skakade på huvudet åt den. Skulle det framkomma att någon intressent inom förbundet använder sig av droger, oavsett i vilket syfte så skulle det självklart vara negativt.

ANSTÄLLD:

Jag tror inte att förbundets trovärdighet påverkades speciellt mycket. Drogen var inte tagen med syfte att fuska utan det var festrelaterat. Dessutom tror jag att han hävdar att det var någon som lade det i hans drink.

Incidenten som hände under årets elitserie tror jag inte heller påverkar negativt då även det var en festrelaterad drog och inte prestationshöjande.⁶⁸

III. Hur arbetar ni med kunskapsspridning inom dopingsfrågor?

STYRELSELEDAMOT:

Det finns ingen utbildning inom området gentemot t.ex. ungdomar.

ANSTÄLLD:

Vi tycker att ansvaret att informera ligger hos klubbarna och kanske också hos vår nya klubbansvarige. Klubbarna kan söka bidrag genom Handslaget⁶⁹ för detta ändamål, jag tror att

⁶⁸ Svenska Tennisförbundet, Sandared behåller elitserieguldet, <<http://www.tennis.se/t2.asp?p=47266&x=1&a=199211>> (2006-03-07)

⁶⁹ Svenska Tennisförbundet, Svenska Tennisförbundets officiella hemsida för Handslaget <<http://www.tennis.se/t3.asp?p=111204>> (2006-03-01)

det är några klubbar som har sökt bidrag. Vi vill hänvisa till det internationella tennisförbundets riktlinjer för vilka preparat som är förbjudna.

IV. På vilket sätt har ni märkt av förbundets kunskapsspridning kring dopingsfrågor?

UTÖVARE:

Jag känner inte till att det bedrivs någon sådan information, men elitspelarna är nog väldigt medvetna om vilka medel man får och inte får ta.

SAMARBETSPARTNER:

Jag förutsätter att det är en av grundpelarna i arbetet, speciellt med tanke på ett av de nya kärnvärdena ansvar. Jag känner dock inte till om det utförs något arbete och jag har heller inte frågat.

4.2.2.2 Sportsliga risker

I. Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

STYRELSELEDAMOT:

Jag ser en indirekt risk, som följd av ojämn könsfördelning, att sporten inte lockar unga människor.

UTÖVARE:

Jag tycker att det finns för få internationella tävlingar i Sverige som kan hjälpa tävlingspelare att få erfarenhet och rankingpoäng på hemmaplan. Jämför man med t.ex. Spanien så tror jag att de har tävlingar varje vecka.

SAMARBETSPARTNER:

Vi ser en risk med att det är dålig återväxt på både bra spelare och tränare i Sverige.

ANSTÄLLD

Det kan finnas en risk att vi inte har resurser att ta hand om de tjejer som nu vill börja spela tennis i kölvattnet av Sofia Arvidssons framgångar, "Sofia-effekten". Få spelare har historiskt sett sökt sig vidare till ett arbete inom förbundet efter avslutad karriär. Vi har inte tagit tillvara på den

erfarenhet som finns hos f.d. elitspelare i Sverige. Förbundet har dock blivit lite bättre på det de senaste åren.

II. På vilket sätt försöker förbundet att marknadsföra sig mot nya intressenter?

STYRELSELEDAMOT:

Inte på något sätt, det finns inga resurser eller marknadsföringsplaner.

UTÖVARE:

Jag tycker inte att de arbetar så mycket med marknadsföring. De borde vara ute i skolorna och skapa intresse för tennis, kanske redan på dagis? Det är viktigt att fånga upp barn i tidig ålder till tennisen eftersom det är så hård konkurrens från andra sporter som också är roliga.

ANSTÄLLD:

Jag är inte fullt insatt i den externa marknadsföringen men vi har ett samarbete IMG. Klubbansvarig håller på att starta upp en motionstävling runtom i landet.

4.2.2.3 Ekonomiska risker

I. Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

STYRELSELEDAMOT:

Förbundet har tappat intäkter i form av medlemsavgifter för att klubbarna inte har fört ordentliga medlemsregister.

UTÖVARE:

Det borde gå att få in fler sponsorer tycker jag.

SAMARBETSPARTNER

Jag ser en risk med att tro på de ideella som en resurs i ett samhälle som kännetecknas av tidsbrist.

ANSTÄLLD:

Vi får inte in tillräckligt med medlemsintäkter eftersom många spelar tennis utan att vara medlemmar i någon klubb.

II. Hur stor del av intäkterna består av sponsring?

STYRELSELEDAMOT:

Ungefär hälften av intäkterna är sponsring. Hälften av den intäkt som är kvar är bidrag från RF. Kraven på förbunden kommer att höjas från RF för att man ska få sitt bidrag.

ANSTÄLLD:

Det är ungefär 25 %.

ÅRSBERÄTTELSE ÅR 2004

Förbundets kommersiella verksamhet finns under dotterbolaget Svensk Tennis. Där uppgår sponsorintäkterna till 4 896 000 sek av totalt 12 296 000 kr i huvudintäkter.⁷⁰

III. Finns det någon sponsor som har avslutat sitt sponsorskap i förtid eller valt att inte förlänga kontraktet under de senaste 5 åren?

STYRELSELEDAMOT:

Ett antal företag har inte velat förlänga sina sponsorkontrakt. Anledningarna tror jag har varit att förbundet inte har levererat någon motprestation eller lagt motprestationen på lägsta möjliga nivå.

ANSTÄLLD:

Det har funnits sponsorer som inte velat förlänga sina kontrakt men jag vet inte om det finns någon specifik orsak till detta

⁷⁰ Svenska Tennisförbundet, årsberättelse 2004 <<http://www.tennis.se/files/{51B7BEEC-1CA8-40FD-BAFC-A762662A62DE}.pdf>> (2006-02-03) s. 8 ff.

4.2.2.4 Säkerhetsmässiga risker

I. Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

SAMARBETSPARTNER:

Jag ser en risk med att många tennishallar är relativt ofräscha. Det verkar inte som om tennisanläggningarna har hakat på den hälsotrend som idag finns i samhället. Det saknas ofta cafeteria eller så är de bristfälliga. Många människor ställer idag höga krav på anläggningarna och där ligger tennisen efter.

II. Hur är tenniströrelsen i Sverige försäkrad?

STYRELSELEDAMOT:

Det pratas aldrig försäkringar. Jag vet att det finns försäkringar men inte vad det täcker eller för vem det gäller. Jag vet inte om jag själv är försäkrad för jag har ingen licens. Om det skulle hända något så skulle jag nog använda mig av hemförsäkringen.

UTÖVARE:

Jag har tecknat en egen olycksfallsförsäkring samt en för mitt barn som spelar tennis. Jag tror inte att de är försäkrade genom klubben, men jag vet inte. Det är aldrig någon som har informerat om det i alla fall.

Då jag var elitaktiv så räknades inte tennisspelare som något yrke enligt försäkringskassan. Jag hade många diskussioner med dem.

ANSTÄLLD:

Jag vet att det finns en försäkring men jag vet inte riktigt vad den innebär.

(Respondenten ber att få undersöka vad som ingår i försäkringen och återkomma per e-mail nästkommande dag.) (Se [Bilaga 5](#)) Det skulle vara bra att kunna försäkra sig då det gäller spelarövergångar. Om det skulle vara så att en spelare är dopad eller skadad och klubben t.ex. har betalt övergångssummor.

4.2.2.5 Organisatoriska risker

I. Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

STYRELSELEDAMOT:

Jag tror att den långa och starka traditionen tyvärr har haft en hämmande inverkan på viljan att förändra. Många beslut som tas grundas på antaganden och inte ordentliga undersökningar.

UTÖVARE:

Mycket kompetens har gått förlorad eftersom de inte har knutit till sig f.d. elitspelare till organisationen.

SAMARBETSPARTNER:

Det finns en föreningsbyråkrati inom tennisen men den finns inom hela Idrotts-Sverige. Det är låg bemanning på kansliet och jag tycker det är märkligt med två kanslier.

II. Hur arbetar ni med kunskapsöverföring?

STYRELSE

Vi arbetar inte med det skulle jag säga.

ANSTÄLLD:

Det arbetas inte så mycket med kunskapsöverföring. Kunskap i form av erfarenhet lämnar organisationen då t.ex. f.d. elitspelares erfarenhet inte har tagits till vara.

III. Vad skulle en längre sjukfrånvaro av en medarbetare innebära för den dagliga verksamheten?

STYRELSELEDAMOT:

Jag tror att det finns back up inom ekonomiområdet men om t.ex. informationschefen skulle bli sjuk så finns det nog ingen annan som riktigt vet hur arbetet ska skötas. Jag tror att det skulle bli mycket tystare om tennis i media om han var borta ett tag.

ANSTÄLLD:

Det saknas back up för många anställdas kompetens om någon skulle drabbas av långvarig sjukdom. Jag tror inte att det finns uppdaterade arbetsbeskrivningar om de olika tjänsterna.

VI. Tror du att förbundets verksamhet speglar hur verksamheten ser ut ute i klubbarna?

STYRELSELEDAMOT:

Jag tror det, men klubbarna har tyvärr inte fått några tydliga riktlinjer om hur en verksamhet kan bedrivas. Men det börjar komma bättre riktlinjer från förbundet nu, t.ex. i viktiga frågor såsom könsfördelning inom organisationen.

UTÖVARE:

Jag tycker att förbundet bör utgå ifrån klubbarnas verksamhet. Det är där grunden byggs.

ANSTÄLLD

Den skillnad mellan klubbverksamhet och förbundsverksamhet som finns är att förbundet inte sysslar med motionsdelen på samma sätt som en klubb gör p.g.a. resursbrist. Förbundet hjälper istället klubbarna att fostra världsspelare, vilket är kostsamt.

V. Hur sker kommunikationen mellan förbundet och er (samarbetspartnern)

SAMARBETSPARTNER:

Vi har kontakt med förbundet varje vecka och samarbetet känns trevligt och professionellt. Kontakten initieras oftast av mig och det har fungerat bra.

4.2.3 Riskbedömning

De risker som respondenterna fick bedöma efter sannolikhet och konsekvens tog författarna fram genom brainstorming (se Bilaga 2). Det fanns också utrymme för respondenterna att lägga till egna risker som de kunde identifiera.

- Doping hos någon elitspelare
- Långtidssjuk medarbetare på kansliet
- Avhopp av en större sponsor
- Medlemsbortfall
- Brist på anläggningar

Tabell 3: Respondenternas riskbedömningsmatris

STYRELSELEDAMOT					
	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst sannolikhet		<i>Sponsoravhopp</i>		<i>Könsfördelning</i>	
Sannolik			<i>Sjukskrivning</i>		
Möjlig	<i>Anläggningsbrist</i>		<i>Doping</i>		
Osannolik					
Sällsynt					

UTÖVARE

UTÖVARE					
	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst sannolikhet					
Sannolik				<i>Anläggningsbrist</i>	
Möjlig				<i>Sponsoravhopp/Medlemsantal</i>	
Osannolik		<i>Sjukskrivning</i>		<i>Doping</i>	
Sällsynt					

SAMARBETSPARTNER

SAMARBETSPARTNER					
	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst sannolikhet					
Sannolik				<i>Medlemsantal</i>	
Möjlig			<i>Sjukskrivning</i>	<i>Sponsoravhopp</i>	
Osannolik		<i>Anläggningsbrist</i>	<i>Doping</i>		
Sällsynt					

ANSTÄLLD

ANSTÄLLD					
	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst sannolikhet	<i>Anläggningsbrist</i>				
Sannolik					
Möjlig	<i>Medlemsantal</i>			<i>Sjukskrivning</i>	
Osannolik				<i>Doping</i>	
Sällsynt				<i>Sponsoravhopp</i>	

5. Diskussion och analys

Analysen av resultatet kommer att disponeras utifrån uppsatsens frågeställningar.

5.1 På vilket sätt kan vi anpassa en befintlig Risk management-modell till Svenska Tennisförbundets verksamhet?

5.1.1 Omvärldsskildring

Omvärldsskildringen var till stor del den delprocess som avgjorde valet av modell i uppsatsen. Övriga modeller i teorin saknade denna del som vi finner väldigt relevant för att kunna förstå den verksamhet som organisationen driver. Vi håller helt och fullt med Wegebrand om att analysen måste utgå ifrån förbundets definition av vad de behöver få ut av Risk management. Då omvärlden är en föränderlig process krävs det att undersökaren kan få in tillräckligt med information för att ge en bra bild utan att kostnaden, både sett ur ekonomiska och tidsmässiga resurser, blir för hög. AS/NZ 4360-modellen säger att faktorer såsom målsättning, intressenter, måluppfyllnadsgrad och nyckelbegrepp ger en bra överblick. Vi känner att dessa är bra punkter men vill förenkla dem genom att använda fyra övergripande faktorer som vi anser bidrar till en bättre omvärldsskildring.

Intressenterna är en viktig faktor för att kunna leva upp till verksamhetens ändamål. Det är därför väsentligt att en ordentlig genomgång av vilka dessa är, stora som små. Vilka samarbetspartners påverkar verksamheten och på vilket sätt? *Målsättningen* är nästa stora punkt. Varför finns den här organisationen? Vad behövs för att nå dit? Finns tydliga mål, visioner och en affärsidé nerskriven och kommunicerad till samtliga intressenter? Vi ser gärna att måluppfyllnadsgraden ingår i denna del och inte utgör en egen punkt. Speciellt eftersom mål kräver mätning. I stället för faktorn nyckelbegrepp föreslår vi termen *organisationsstruktur* som bl. a. ska visa hur besluts- och informationsflödet är utformat. I vårt arbete med AS/NZ 4360-modellen kändes det ofta som om det endast var det negativa som lyftes fram. Detta tycker författarna kan ge en oförtjänt negativ bild av Svenska Tennisförbundets verksamhet. Vi vill gärna att det i omvärldsskildringen också lyfts fram vilka möjligheter och styrkor som förbundet har. Det är viktigt att se vad organisationen kan göra med sin framtid och vad som kan hända om de inte gör det. Därför

föreslår vi att en *SWOT-modell*⁷¹ ingår dvs. undersökaren tar fram ett par tydliga styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT-modellen används här för att påvisa direkta händelser medan Risk management-modellen bl.a. försöker finna anledningen till händelserna och hur de skall hanteras.

AS/NZ 4360-modellen förespråkar metoder som att granska verksamhetsberättelser, intervjuer, utveckla nyckelord och kategorier för att få fram material till omvärldsskildringen. Efter att ha granskat liknande material anser vi att det är bra metoder för att få fram information. En rekommendation är att undersökaren får möjlighet till att sitta i organisationens arbetsmiljö. Då kommer omedvetna dagliga rutiner att kunna observeras av undersökaren som har möjlighet att se på verksamheten med nya ögon.

All den information som samlas ihop ska sedan sammanställas på något sätt. I intervjun med Wegebrand föreslogs flödesschema som ett sätt att redovisa materialet. Det är något som även Sandin föreslår i sin RM-modell. Flödesschema är ett enkelt och lättöverskådligt sätt att se processerna i organisationen. På så sätt anser vi att en bra bild har skapats över hur strukturen är i organisationen. Informationen som framkommit i SWOT-modellen läggs in i verksamhetens flödesschema.

5.1.2 Riskidentifiering

Identifieringsprocessen innebär i AS/NZ 4360-modellen framtagande av företeelser som har en mätbar effekt på organisationen och detta görs genom att använda historiska data och experters utlåtande. I denna fas rekommenderar modellen att materialet fås fram genom workshop, intervjuer eller brainstorming.

Genom att se på det flödesschema som rekommenderas i omvärldsskildringen kan vad som kan gå fel samt var det kan gå fel upptäckas. Vid identifieringen av försäkringsbara risker kan ofta historiska data och statistiska material tas fram men för övriga riskområden är det mer bristfälligt. Det är därför viktigt att undersökaren har en bra access till organisationen och en tydlig omvärldsanalys att utgå ifrån.

⁷¹ Planguide, SWOT grundmodell < http://www.planguide.se/Swot_grund.asp> (2006-03-11)

I den här delen av modellen är det enligt oss viktigt att inte begränsa sig utan ta med alla slags risker, stora som små. Vi anser att AS/NZ 4360-modellens olika sektorer är alltför krångliga för den oinsatta idrottsledaren och vill därför rekommendera indelningen i tre större grupper; egendom, person samt goodwill. Egendomsrisker är t.ex. brand, vatten och inbrott. Personrisker är t.ex. utbrändhet, ”resebestämmelser” och anställningsvillkor. Goodwillrisker handlar om immateriella tillgångar och attityder. Vi vill inte heller ha en specifik kategori med ekonomiska risker då de flesta risker förr eller senare kommer få en ekonomisk konsekvens.

5.1.3 Riskbedömning

I AS/NZ 4360-modellen har riskanalys och riskutvärdering slagits ihop under samlingsnamnet riskbedömning. Riskbedömningsfasen går ut på att finna vilken risk som skall prioriteras först genom att använda olika grader av konsekvensens utfall samt grader av hur stor sannolikheten är att risken uppstår.

Vi anser att för på bästa sätt kunna göra dessa riskbedömningar krävs att undersökaren tillsammans med de intervjuade personerna klargjort definitionerna av konsekvens- och sannolikhetsskalan. Är inte respondenterna klara över vad skillnaden är mellan att sannolikheten är t.ex. sällsynt eller osannolik eller att konsekvensen är måttlig respektive påtaglig kommer bedömningarna bli mindre betydelsefulla. Det är sedan undersökarens uppgift att ta hjälp av det externa material som framkommit i form av tidigare statistik, liknande händelser för andra organisationer osv.

I AS/NZ 4360-modellen finns ingen skillnad på konsekvensen under lång sikt (LS) respektive kort sikt (KS). Det enda tidsbegreppet är inlagt i hur hög sannolikheten att en risk inträffar är. Ett aktuellt exempel kan vara bristen på idrottsanläggningar i Stockholm. På kort sikt är konsekvensen mindre men på lång sikt betyder det att tennisförbundet inte kan utvecklas utan hotas av minskade satsningar på t.ex. motionärer. Vi skulle gärna vilja utveckla matrisen, som vi finner vara ett lämpligt grundverktyg i denna fas, med just tidsperspektivet. Matrisen skulle istället få följande utseende:

Tabell 4: Vårt förslag på riskbedömningsmatris

	Konsekvens									
	Oväsentlig		Mindre		Måttlig		Större		Katastrofal	
Sannolikhet	LS	KS	LS	KS	LS	KS	LS	KS	LS	KS
Högst troligt										
Sannolik										
Möjlig										
Osannolik										
Sällsynt										

När riskerna har placerats in i matrisen måste även hänsyn tas till vilka risker som idag har någon form av kontrollfunktion. Den risk som påverkar verksamheten mest kanske kan vara avhopp av nyckelpersoner men den parametern har organisationen tänkt på och har ett avtal med en bemanningsfirma. I så fall kanske inte denna risk skall prioriteras trots sin stora inverkan.

Under intervjun med Wegebrand säger han att detaljnivån kan läggas på en ganska låg nivå till att börja med så att organisationen inte backar för att det blir för omfattande arbete. Dagens organisationer och förbund måste vara vakna och medvetna om de risker och möjligheter som finns i verksamheten. Att leva efter tankegången ”det händer aldrig oss” är bevisligen överspelade efter händelser såsom skattefrågan i IFK Göteborg⁷² eller de diskussioner som uppstod kring TBTK:s gravida pingisstjärna⁷³.

5.1.4 Riskbehandling

Författarna har överlåtit denna del till sina uppdragsgivare då de har verktygen för att hjälpa organisationen med de risker som går att försäkra bort. Övriga risker får dock inte glömmas bort utan där anser vi att undersökaren bör fullfölja sitt åtagande och hjälpa organisationen att ta fram handlingsplaner och krisplaner för de risker som kräver det. Detta förespråkas även av Edwall i empirin.

I valet mellan att organisationen själva sätter sig ner och försöker finna de rätta behandlingssätten för riskerna eller att anlita en konsult som arbetar dagligen med liknande frågor är vårt råd att anlita en konsult. Wegebrand betonade i intervjun att RM är ett väldigt brett begrepp och har

⁷² Sveriges radio, Skattesmäll för IFK Göteborg, 2005-12-19 <<http://www.sr.se/Ekot/artikel.asp?artikel=757675>> (2006-03-12)

⁷³ Joihana Garå, Claes Reimegård, SvD Sport, Gravid pingisstjärna portas, 2006-01-25, <http://www.svd.se/dynamiskt/sport/did_11629654.asp>

antagligen inte funnits med på verksamhetens agenda. Utifrån de kunskaper som framkommit under arbetet samt tidigare egna erfarenheter från det ideella arbetet håller författarna med till fullo. De krafter som idag håller igång den ideella verksamheten kan inte förväntas hinna med att själva koncentrera sig på detta område. Författarna har diskuterat om det kan vara så att organisationen väljer att inte göra något alls på grund av att de kan se det som en ekonomisk kostnad i bokslutet och kommit fram till att det är mycket möjligt.

Vi är av den uppfattningen att görs ingen Risk management analys av verksamheten kommer det en mycket större kostnad längre fram när risken väl sker och det bör ses som en framtida investering istället. Verksamhetens omfattning eller omsättning borde inte ha någon betydelse.⁷⁴

⁷⁴ Sandin s. 61

5.1.5 Förslag på utvecklad Risk management- modell

Författarna vill genom en visuell modell förtydliga det resonemang som förts i analysen av Risk management-modellens anpassning till Svenska Tennisförbundet. I vår vidareutveckling av AS/NZ 4360-modellen har vi använt oss av en cirkelmodell där modellens process startar med omvärldsskildring och fortsätter i numerisk ordning med tanken att det skall vara ett fortlöpande arbete utan slut.



Figur 2: Vårt förslag på utvecklad Risk management-modell

5.2 Vilka risker finns inom Svenska Tennisförbundets verksamhet?

5.2.1 Omvärldsskildring

En parameter som är mycket viktig inom omvärldsskildringen är vilka mål som verksamheten har. Målen kan ses som kärnan i verksamheten och det är gentemot de målsättningar som verksamheten har som riskerna kan prioriteras. Utifrån vad författarna kan utläsa från resultatet så råder det i nuläget en viss förvirring bland förbundets intressenter vilka mål som gäller. Vissa av de mål som har nämnts har också i författarnas mening varit svåra att mäta. Detta kan bidra till att det är svårt att veta om verksamheten är på rätt väg. En anledning till den osäkerhet som råder kan vi se ligger i att det finns en viss begreppsförvirring då det gäller vad som är förbundets mål, strategier och visioner. Det är noterbart att alla mål som framkommit i empirin är av sportslig karaktär.

Till skillnad mot den förvirring och otydlighet som råder gällande förbundets målsättningar är respondenterna helt överens vilka intressenter de har. Att veta vilka intressenter som finns till verksamheten är en klar fördel då det t.ex. handlar om marknadsföring. Det kan underlätta i frågor, som vilka målgrupper förbundet ska vända sig till i olika situationer. Författarna har kunnat urskilja en viktig intressent som inte nämnts i empirin. Denna intressent är tennisförbundets branschtidning, som vi anser är en av deras viktigaste marknadsföringskanaler.

5.2.2 Riskidentifiering

Författarna tycker att det var intressant att få svar på hur tennisförbundets intressenter definierar risk för att kunna jämföra med hur det definieras i teorin. Frågan ställdes också för att stärka uppsatsens validitet. Vi kan se en klar likhet mellan teorin och empirin. Ord som negativt, osäkert och chansning dyker upp både i empirin och i teorin.

Författarna menar vidare att risk oftast klingar negativt men om en verksamhet är medveten om sina risker kan de istället kalkylera på risken och se en möjlighet i situationen.

5.2.2.1 Goodwill-risker

Svenska Tennisförbundet har en negativ stämpel som grabbigt, sett till åsikterna i empirin. Detta är, enligt författarna, inte politiskt korrekt i dagens samhälle som allt mer präglas av jämställdhetsdebatter. Det går också stick i stäv med RF: s jämställdhetskrav om minst 40 % av vardera könet i ledande positioner.⁷⁵ Författarna tror att en sådan här negativ stämpel kan innebära en risk då tennisförbundet ska prata med potentiella samarbetspartners. Ett sådant rykte kan också medföra att det är få kompetenta kvinnor som söker sig till tennisens organisation. Vad vi förstår har SvTF uppmärksammat problemet och påbörjat ett viktigt arbete med att förbättra jämställdheten.⁷⁶

Att följa upp och hålla kontakten med före detta elitaktiva har varit ett problem som SvTF har haft sedan länge. Vi tror att det har funnits mycket erfarenhet inom idrotten som tyvärr har gått förlorad. Det kan också skapa en sorts negativ attityd hos spelare gentemot tennisen. Spelare som hade kunnat vara ideella ambassadörer för tennisen kanske väljer att rekommendera andra idrotter för t.ex. sina barn.

En risk som identifierats är att det verkar finnas en vi - och dom- känsla mellan klubbarna och tennisförbundet. Vi ser den nya organisationen med en klubbansvarig som ett steg på vägen för att hantera och minimera denna risk.

En känslig och viktig fråga för alla idrottsorganisationer är hanteringen av dopingfrågor. Tennisen har fram till för något år sedan varit relativt förskonad från större dopingskandal. Internationellt sett har dopingfall och avstängningar ökat, svensk tennis har än så länge gått fri från anklagelser. Det fanns en incident på 1990-talet, som handlade om en svensk spelare, idag ledare, som testades positivt för droger. I det här fallet handlade det om, som empirin visar på, en festdrog. Vi ser det som en allvarlig risk att det sker en särskiljning på fusk- och ”festdoping”. Inom idrotten borde det vara självklart att ta tydligt avstånd från allt som hör till droger och doping. Författarna tänker på incidenterna med sexskandalen med Ishockeyförbundet⁷⁷ samt då

⁷⁵ Riksidrottsförbundet, Jämställdhetsplan ><http://www.rf.se/t3.asp?p=26606>< (2006-03-08)

⁷⁶ Information som framkommit utanför uppsatsen

⁷⁷ SVT Ishockey, Förbundet får underkänt i sexskandalen, 2005-09-04
<<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=19785&a=443713>>(2006-03-07)

Malin Baryard⁷⁸ fångades på bild rökandes. Dessa två incidenter är inte kopplade till fusk inom deras idrott men som förebilder i samhället fördöms deras beteende lika hårt av medier och allmänheten. Detta kan sedan få långvariga negativa konsekvenser för den specifika idrotten samt för den enskilda idrottaren.

Författarna anser att det är synd att förbundet inte arbetar med utbildning och upplysning inom droger för ungdomar som spelar tennis. Den dopinginformation som finns på tennisförbundets hemsida tycker vi lämnar mycket att önska då den senast uppdaterades 2001.⁷⁹ Vi anser att information om detta ständigt debatterade ämne inom den svenska idrottsrörelsen borde lyftas upp till en högre prioriteringsnivå hos SvTF. Vi tror att ju tidigare informationen når aktiva inom idrotten desto större chans att bygga upp en gemensam plattform inom svensk tennis gällande dopingfrågor.

En konsekvens av samtliga goodwill risker är att varumärket kan påverkas negativt. Eftersom varumärket många gånger är en av de viktigaste tillgångarna som ett förbund har anser vi att SvTF bör vara extra uppmärksamma då det gäller dessa risker.

5.2.2.2 Sportsliga risker

Författarna kan utläsa i empirin att det finns en oro för dålig tillväxt på bra spelare och tränare. Vi tror att det kan botten i en annan risk som identifierats, bristande marknadsföring mot nya intressenter. Om det inte görs något för att fånga upp ungdomar till idrotten kommer andra idrotter att värva dem istället. Det finns åsikter om att tennisen redan på dagisnivå kan introduceras på ett lekfullt sätt.

Att som tennisspelare slå sig in på proffstouren kräver spel i internationella tävlingar. I Sverige finns det relativt få sådana tävlingar vilket gör att spelare måste åka utomlands för att få de tävlingar som krävs. Detta blir självklart en kostsam historia som majoriteten av spelarna måste betala ur egen plånbok. Skulle det finnas tävlingar på hemmaplan skulle fler kunna få chansen att spela till sig värdefulla poäng utan att behöva betala en förmögenhet. Detta tror vi också skulle

⁷⁸ Expressen. Sport, H&M: "Det är inte bra att Malin röker" 2006-01-20
<<http://www.expressen.se/index.jsp?a=509630>> (2006-03-07)

⁷⁹ Svenska Tennisförbundet, Antidopingprogram för Svenska Tennisförbundet,
<<http://www.tennis.se/files/%7B0D3F325E-E3E9-46BD-A819-7EAEE0B8E81D%7D.pdf>> (2006-02-19)

kunna bidra till att minska risken med dålig tillväxt på bra spelare. Fler spelare skulle få chansen att slå igenom, större bredd ger ofta en bättre spets.

5.2.2.3 Ekonomiska risker

En stor del av tennisförbundets intäkter kommer från sponsring. Hur stor del beror på hur resultaträkningen tolkas. Oavsett tolkning är det en betydande del av förbundets intäkter. Det borde därför vara av oerhörd vikt för förbundet att ta väl hand om sina sponsorer för att minska sponsoravhopp. Att en sponsor har hoppat av eller valt att inte förlänga sina kontrakt har inträffat ett flertal gånger under den senaste 5 års-perioden. Det finns inget riktigt svar på varför detta har hänt men en spekulation är att tennisförbundet inte har levererat en tillfredsställande motprestation. Författarna menar att risken med att sponsorer hoppar av kan vara en konsekvens av att förbundet inte har tydliga målsättningar som kan kommuniceras till sponsorerna.

En annan risk som vi ser kan också härledas till intäkterna för förbundet. Det handlar om de medlemsavgifter som förbundet ska få in från tennisklubbarnas medlemmar. Det har slarvats en del med medlemsförteckningar vilket gjort att medlemsavgifter som ska ha betalats inte har gjorts. Vi tror att förbundet måste ta ansvar för att informera klubbarna om vikten av att ha en god administration. Det finns många aktiva tennisspelare som inte är medlemmar utan hyr sin bana varje vecka. Detta inkomstbortfall drabbar i första hand inte klubben utan det är förbundet som förlorar intäkter.

Den svenska idrottsrörelsen har länge grundat sin verksamhet på ideella resurser. Det kan ses som en risk om tennisförbundet fortfarande i för stor utsträckning förlitar sig på att arbete kommer att utföras av eldsjälar. Idrotten och samhället ser inte ut på samma sätt idag som den gjorde för ett decennium sedan. Människor har inte samma tid idag till att ställa upp på ideell basis. Vissa arbetsuppgifter inom idrotten har dessutom blivit mer komplicerade och kräver högre kompetens än tidigare.

5.2.2.4 Säkerhetsmässiga risker

Vi ser en risk med att det verkar finnas en stor okunskap bland tennisförbundets intressenter angående vilken typ av försäkringar som de har. Det råder dessutom tveksamheter om de ens har en försäkring. Vad författarna har förstått använder sig tennisförbundet av den försäkring som Folksam erbjuder via RF. Detta är bl.a. en olycksfallsförsäkring men eftersom definitionen av olycksfall inte är anpassad efter idrotten är det oftast svårt att få ut några försäkringspengar.

Det finns också åsikter om att Sveriges tennishallar är slitna och inte håller måttet i dagens hälsoinspirerade samhälle. Vi ser en risk med att nergångna hallar t.ex. kan leda till mögelallergier och nerrasade tak. Vem har då ansvaret?

5.2.2.5 Organisatoriska risker

Att det saknas bra kunskapsöverföring och back up - planer om en medarbetare är borta en tid ser vi som en risk. Författarna anser att risken kan variera lite grand beroende på vem det är men om t.ex. informationschefen är borta finns det ingen annan som uppdaterar hemsida eller underhåller mediekontakten. Författarna har under uppsatsens slutskede fått vetskap om att just informationschefen har sagt upp sig och det meddelas på hemsidan att det dagliga nyhetsflödet på sidan kommer att upphöra.⁸⁰

Att tennisförbundet har två kontor menar vi bidrar till ett försvårat arbete med intern information. Författarna anser att det är lättare att det blir missförstånd mellan olika delområden då den dagliga kontakten inte existerar.

Svenska Tennisförbundet och idrotten tennis har en stark tradition att ta hänsyn till. Författarna ser traditionen som något positivt men kan också se att det blir en belastning för utvecklingen. Vi tror att en stark tradition kan ha en hämmande inverkan på förändringsattityder i en verksamhet.

⁸⁰ Svenska Tennisförbundet, Nyheter på informationssidan, <<http://www.tennis.se/t2.asp?p=47266&x=1&a=201701>>(2006-02-25)

Ytterligare en risk som vi har kunnat utläsa är att det har saknats en länk mellan klubarbetet och förbundsarbetet. Den här risken anser vi är tätt förknippad med risken ”vi - och dom- känsla” som har identifierats under goodwill.

5.3 Sammanfattning, identifiering av risker

För att tydliggöra vilka risker vi identifierade utifrån empirin redovisar vi dem utan rangordning i listformat.

1. Otydliga målsättningar
2. Grabbighet
3. Dålig uppföljning och tillvaratagande av f.d. elitaktiva
4. Vi - och dom - känsla mellan förbund och klubbar
5. Bristande drogattityd
6. Dålig återväxt på bra spelare och tränare
7. Sponsoravhopp
8. Dålig kunskap om hur idrotten är försäkrad
9. Ingen back up för sjuka medarbetare
10. Tennisförbundets medarbetare är splittrade på två kontor
11. Ingen röd tråd mellan klubbverksamhet och förbundsverksamhet
12. Många utövare som inte är medlemmar
13. För få internationella tävlingar på svensk mark
14. Bristande marknadsföring mot potentiella intressenter
15. Slitna anläggningar

5.4 Riskbedömning

Vi har utifrån de matriser som respondenterna lämnat analyserat dessa och gjort vår egen matris (tabell nr 5) på hur vi tolkat att riskerna kan bedömas efter sannolikhet och konsekvens.

Författarna har också satt in de övriga risker som kunde identifieras i empirin. Vi har inte haft tillgång till någon tidigare statistik så bedömningarna är subjektiva.

Tabell 5: Vår riskbedömningsmatris på risknivå

<i>Författarna</i>	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst troligt		Kunskapsöverföring	Anläggningsbrist	2. Grabbighet	
		10. Två kontor		14. Bristande marknadsföring	
Sannolik		1. Målsättningar	3. F.d. elitaktiva som resurs	12. Medlemsantal	
		15. Dåliga anläggningar	13. Internationella tävlingar	5. Drogattityd	
				4. Vi & Dom	
				11. Röd tråd	
Möjlig			9. Sjukskrivning	7. Sponsoravhopp	
			6. Dålig återväxt	8. Försäkringar	
Osannolik				Doping	
Sällsynt					

Vi har därefter gjort en likadan matris (tabell nr 6) men omvandlat de specifika riskerna till sina riskkategorier istället. Detta har vi gjort för att vi ska urskilja hur riskkategorierna är fördelade.

Tabell 6: Vår riskbedömningsmatris på riskkategorinivå

<i>Författarna</i>	Konsekvens				
Sannolikhet	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Påtaglig	Katastrofal
Högst troligt		Organisatorisk	Sportslig	2. Goodwill	
		10. Organisatorisk		14. Ekonomisk	
Sannolik		1. Organisatorisk	3. Goodwill	12. Ekonomisk	
		15. Säkerhetsmässig	13. Sportslig	5. Goodwill	
				4. Goodwill	
				11. Organisatorisk	
Möjlig			9. Organisatorisk	7. Ekonomisk	
			6. Sportslig	8. Säkerhetsmässig	
Osannolik				Goodwill	
Sällsynt					

Det som författarna upplevt som svårt är att kategorisera de specifika riskerna till enskilda riskkategorier. Det är flera risker som kan passa in i flera olika kategorier. En riskkategori som

framförallt är svår är den ekonomiska. Författarna har upplevt det som att samtliga risker på något sätt ofta bottnar i det ekonomiska.

I slutet av riskbedömningsfasen är tanken att vi ska prioritera riskerna. Enligt AS/NZ 4360 - modellen ska de identifierade riskerna ställas mot verksamhetens målsättningar. Eftersom Svenska Tennisförbundet är i början av processen att ta fram ny och förbättrade mål är vår åsikt att en prioritering av riskerna saknar relevans i dagsläget.

6. Sammanfattande diskussion

I detta avsnitt kommer författarnas slutsats, självkritik samt förslag på vidare forskning att presenteras. Diskussionens disposition kommer likt tidigare kapitel att följa uppsatsens två frågeställningar.

6.1 Slutsats

Vi har utgått ifrån en befintlig Risk management-modell framtagen för idrottsorganisationer i Australien och Nya Zeeland för att undersöka Svenska Tennisförbundets verksamhet. Eftersom vi tror att SvTF inte har samma grad av kommersialisering, ekonomisk omsättning eller risk för höga skadestånd som de idrottsförbund den teoretiska modellen är utvecklad för, ansåg vi att modellen borde utvecklas för att bättre tjäna sitt syfte. Det finns dock indikationer på att skadeståndskraven i Sverige börjar öka.⁸¹ Våra justeringar av den befintliga modellen resulterade i en modifierad modell. De ändringar som vi gjorde är framförallt gällande arbetsprocessen där vi verkligen vill betona att det bör vara en pågående process med förebyggande arbete. Vi har valt att behålla principen med att kategorisera riskerna men minskat antal kategorier från fem till tre. Vi saknade ett tidsperspektiv i fasen riskbedömning gällande de konsekvenser som kan drabba verksamheten och la därför till kort och lång sikt i den matris som används.

Det vi kan se utifrån analysen är att goodwill-risker är framträdande inom tennisen. Varumärket svensk tennis är starkt men kräver samtidigt en kontinuerlig tillsyn eftersom ett varumärke ofta är sårbart. Författarna har intrycket av att det kanske är mer ovanligt att den kategorin av händelser inträffar men då det väl sker får det stora negativa konsekvenser för verksamheten. Det gäller för ledningen att vara beredd kring frågor som; Vad gör vi om en spelare viker ut sig? Åker fast för doping? Hur tar vi hand om f.d. elitpelare som representerat varumärket svensk tennis? Hur arbetar vi med jämställdheten?

Det är författarnas uppfattning att en väsentlig grund för fasen riskprioritering är att SvTF har tydliga målsättningar, något vi förstått saknas idag. Vi är dock medvetna om att det pågår en process för att ta fram bra mål.

⁸¹ Intervju med André Wegebrand (2006-02-08)

En risk, som vi ser kan ge upphov till flera negativa konsekvenser, är att de inte arbetar tillräckligt aktivt med marknadsföring mot potentiella intressenter. Detta kan återspeglas i att de inte har någon marknadsansvarig internt på förbundet. Vi tror att denna brist kan skapa andra risker för tennisförbundet såsom fallande medlemsantal, dålig återväxt på elitpelare samt problem att inleda nya sponsorsamarbeten.

Bara under uppsatsens process har författarna tyvärr blivit varse om två negativa händelser inom svensk tennis. Den ena är att informationschefen valt att avsluta sin tjänst bl.a. med konsekvensen att en, enligt oss, viktig kunskapsresurs försvinner samt att tennisens förekomst i media riskerar att minska. Den andra händelsen som inträffade var att en tävling blev inställd p.g.a. att för mycket snö gjort att anläggningens tak började ge vika.⁸² En sådan händelse tycker vi går att koppla till tidigare identifierad säkerhetsmässig risk med slitna hallar.

Att arbeta med Risk management inom svenska idrottsorganisationer är idag inte ett vedertaget arbetssätt. De risker som idrottsrörelsen hittills har handskats med är den fysiska idrottsskadan hos utövaren. Vi tror, efter utförd Risk management analys, att riskerna inom Svenska Tennisförbundet har ändrat karaktär i takt med att verksamheten bedrivs mer kommersiellt än tidigare. Risker kan upplevas som något negativt men vi hävdar att en Risk management process ger möjligheter till en positiv utveckling av verksamheten. Arbetet kan påbörjas i en övergripande skala i samarbete med experter inom området. Vi anser att kostnaden i tid och pengar som detta arbete innebär idag kommer att kännas som en bra investering den dagen en större risk blir verklighet.

6.2 Självkritik

Ämnet Risk management var för författarna ett relativt okänt område innan vi påbörjade vår research inför uppsatsen. Området var mycket större än vi kunde ha anat och det medförde att våra frågeställningar nu i efterhand kan tyckas för breda. Författarna menar att det nästan hade kunnat bli två uppsatser utifrån de frågeställningar vi arbetade med.

⁸² Billerud tennisklubb, Föreningssparbanken cup inställd, 2006-03-07 < <http://www.billerudstk.com/>>(2006-03-08)

Vi tror att arbetet hade underlättats om vi hade haft en bättre access till SvTF:s lokaler och material. Det hade varit intressant att få observera verksamheten under en tid för att identifiera risker som de själva kanske inte är medvetna om.

Eftersom vi använde oss av en fallstudie kan det finnas en osäkerhet kring vår undersöknings generaliserbarhet. Vår intention var att även andra svenska idrottsförbund skulle kunna använda den RM-modell som vi utvecklade genom SvTF och vi tror att det kan gå eftersom vi anser att många svenska idrottsförbund har liknade verksamheter.

Vi har märkt att det var några intervjufrågor där svaren visade sig vara mindre relevanta för analysarbetet. Det torde innebära att det också fanns frågor som vi inte ställde men borde ha ställt. Diskussioner har förts kring antalet intervjuer av SvTF:s intressenter och om de varit för få till antalet. Eftersom vi har kompletterat med sekundär data samt sett ett mönster i respondenternas svar möjliggjordes en identifiering av ett flertal risker. Vi tror därmed inte att något nytt material hade framkommit i ytterligare intervjuer.

6.3 Vidare forskning

Under uppsatsens process har författarna fått en djupare insikt i ett ämne som visade sig vara bredare och djupare än vi kunde ana. Det dök upp flera frågor och problemdiskussioner som vi anser intressanta att fördjupa sig i mer. Dessa är:

- Det skulle vara intressant att gå in på detaljnivå inom varje riskkategori och göra en djupgående processkarta.
- Göra en jämförelse mellan idrottsförbund och företag inom näringslivet som har lika stor omsättning. Vilken typ av Risk management använder sig företaget av?
- Kan flera förbund gå ihop och upprätta gemensamma handlingsplaner inom Risk management?
- Hur skulle en handlingsplan för Svenska Tennisförbundets risker utformas?

7. Käll - och litteraturförteckning

Otryckta källor

Muntliga källor:

I författarnas ägo:

Bandupptagning:

Intervju med Andrée Wegebrand, Försäkringsmäklare Risk management 2006-02-08

Intervju med utövare 2006-02-06

Intervju med styrelseledamot 2006-02-06

Intervju med anställd 2006-02-10

Egna anteckningar:

Intervju med Henrik Edwall, Brandingenjör 2006-02-17

Intervju med Benny Karlsson, Försäkringsmäklare Risk management 2006-02-17

E-mailintervju:

Intervju med samarbetspartner 2006-02-14

Samtal:

”Brainstorming” med Tony Sandell, en erfaren advokat med kunskap om Risk management och idrott. (2006-02-14)

Tryckta källor

Appenzeller Herb, *Risk management in Sport: Issues and Strategies* 2 ed. (Durham North Carolina USA: Carolina Academic press, 2005)

Christensen Lars m.fl. *Marknadsundersökning - en handbok* (Lund: Studentlitteratur, 1998)

Dorfman Mark S, *Introduction to Risk management and insurance*, 5 ed. (Englewood Cliffs, New Jersey USA: Prentice- Hall, 1994)

Harrington Scott E, Niehause Gregory R, *Risk management and Insurance* (Singapore: Irwin/McGraw-Hill, 1999)

Merriam Sharan B, *Fallstudien som forskningsmetod* (Lund, Studentlitteratur 1994)

Patel Runa, Tebelius Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik* (Lund: Studentlitteratur, 1987)

Rejda George, *Principles of Risk management and insurance*, 6 ed. (Reading, Massachusetts USA: Addison –Wesley, 1998)

Sandin Alf, *Risk management och försäkring*, (Malmö: Liber Läromedel, 1980) s 10-82

Stukát Staffan, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap* (Lund: Studentlitteratur, 2005)

Van der Wagen L, *Risk management In. Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events* (Melbourne: Hospitality press, 2001)

Wallén Göran, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik 2 uppl.* (Lund: Studentlitteratur, 1996)

Tidningsartikel

Kajsa Sandin, "Viktigt att komplettera försäkringen", *Svensk Idrott*, (2005:4)

Elektroniska källor

Australian Sports Commission, Risk management for directors and board members of national sporting organisations, <<http://www.ausport.gov.au/ibp/riskmanage.pdf> > (2006-01-26)

Billerud tennisklubb, Föreningssparbanken cup inställd, 2006-03-07
<<http://www.billerudstk.com/>>(2006-03-08)

Expressen. Sport, H&M: " Det är inte bra att Malin röker" 2006-01-20
<<http://www.expressen.se/index.jsp?a=509630>>(2006-03-07)

Folksam, Bra att veta om idrottens försäkring,<<http://www.folksam.se/>> (2006-03-11)

Folksam, Vi är idrottens försäkringsbolag, <<http://www.folksam.se/idrott/index.htm>>
(2006-01-31)

Google, Google Sverige, <<http://www.google.se/>> (2006-01-26)

Garå Joihana, Reimegård Claes, SvD Sport, Gravid pingisstjärna portas, 2006-01-25,
<http://www.svd.se/dynamiskt/sport/did_11629654.asp>

Marsh AB, Presentation av Marsh <<http://www.marsh.se/>> (2006-02-07)

Mitthögskolan, PrISRISKEN på elmarknaden - en fallstudie på Skellefteå Kraft Ab
<http://www.itm.mh.se/~loveke/magister/ uppsatser/erik_johansson.pdf > (2006-02-17)

Nationalencyklopedin,<http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=risk > (2006-03-06)

Olle Blomkvist <olle.blomkvist@realtid.se> Men hallå! 2005-01-11
<http://www.realtid.se/ArticlePages/200501/10/20050110110122_Realtid522/20050110110122_Realtid522.dbp.asp > (2006-02-13)

Pensum, Sport och Event <<http://www.pensumsport.se/>> (2006-02-15)

Planguide, SWOT grundmodell <http://www.planguide.se/Swot_grund.asp> (2006-03-11)

Riksidrottsförbundet, Idrotten i siffror, <<http://www.rf.se/files/{0CCC26A1-ABDE-4F9E-8266-4BAABF62A7DE}.pdf>> (2006-01-31)

Riksidrottsförbundet, Idrottens organisation <<http://www.rf.se/Organisation.asp?WCI=wiStart> > (2006-02-17)

Riksidrottsförbundet, Jämställdhetsplan, <<http://www.rf.se/t3.asp?p=26606>> (2006-03-08)

Standards Australia, About us, <<http://www.standards.org.au/cat.asp?catid=21>> (2006-02-17)

Stockholms Universitet, Stockholms Universitetsbiblioteks katalog Substansen,
<<http://cat.sub.su.se/>>(2006-01-27)

Svenska Tennisförbundet, Förbundsinformation, <<http://www.tennis.se/t2.asp?p=48458>> (2006-03-07)

Svenska Tennisförbundet, Årsberättelse 2004 <<http://www.tennis.se/files/{51B7BEEC-1CA8-40FD-BAFC-A762662A62DE}.pdf>> (2006-02-03)

Svenska Tennisförbundet, Sandared behåller elitserieguldet,
<<http://www.tennis.se/t2.asp?p=47266&x=1&a=199211> < (2006-03-07)

Svenska Tennisförbundet, Svenska Tennisförbundets officiella hemsida för Handslaget
<<http://www.tennis.se/t3.asp?p=111204>> (2006-03-01)

Svenska Tennisförbundet, Nyheter på informationssidan,
<<http://www.tennis.se/t2.asp?p=47266&x=1&a=201701>> (2006-02-25)

Svenska Tennisförbundet, Antidopingprogram för Svenska Tennisförbundet,
<<http://www.tennis.se/files/%7B0D3F325E-E3E9-46BD-A819-7EAE0B8E81D%7D.pdf>> (2006-02-19)

Sveriges Radio, Skattesmäll för IFK Göteborg, 2005-12-19
<<http://www.sr.se/Ekot/artikel.asp?artikel=757675> > (2006-03-12)

Sveriges Riksbank, Ordlista, <<http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8868#K>> (2006-02-17)

SVT Ishockey, Förbundet får underkänt i sexskandalen, 2005-09-04
<<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=19785&a=443713> >(2006-03-07)

Bilaga 1 – Käll- och litteratursökning

Frågeställningar:

- På vilket sätt kan vi anpassa en befintlig Risk management- modell till Svenska Tennisförbundets verksamhet?
- Vilka risker finns inom Svenska Tennisförbundets verksamhet?

VAD?

Vilka ämnesord har du sökt på?

Ämnesord	Synonymer
<i>Risk idrott Risk management Riskanalyser Risk management analyser modeller books</i>	<i>sport</i>

VARFÖR?

Varför har du valt just dessa ämnesord?

Eftersom vi ville utgå ifrån en befintlig Risk management- modell i vår uppsats har vi sökt litteratur inom det området i allmänhet. Vi var dock intresserade av risk management- modeller som riktade sig till idrottsorganisationer varpå vi även sökte inom det snävare området.

HUR?

Hur har du sökt i de olika databaserna?

Databas	Söksträng	Antal träffar	Antal relevanta träffar
<i>Libris</i>	<i>Riskanalys</i>	<i>362</i>	<i>0</i>
<i>Libris</i>	<i>Risk analys+ idrott</i>	<i>0</i>	
<i>Libris</i>	<i>Risk management</i>	<i>1771</i>	<i>0</i>
<i>IngentaConnect</i>	<i>Risk management+sport</i>	<i>0</i>	
<i>Google</i>	<i>Risk management +sport</i>	<i>54 300 000</i>	<i>minst 5</i>
<i>Google</i>	<i>Risk management+sport+-books</i>	<i>32 900 000</i>	<i>minst 5</i>
<i>Substansen</i>	<i>Risk management + idrott</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>Substansen</i>	<i>Risk management + försäkring</i>	<i>över 10 000</i>	<i>minst 10</i>

KOMMENTARER:

Det fanns inget material om vårt ämnesval i de databaser som vi använde oss av via Gymnastik och Idrottshögskolans bibliotek. De träffar vi bl. a fick in på sökorden risk management och riskanalyser saknade relevans för vårt område. Vi sökte även i andra av GIHs databaser men inget var av relevans. Vi har valt att använda sökmotorn Google för att hitta relevant litteratur. Där fanns det så pass mycket relevant information att vi tyvärr inte hann gå igenom alla träffar. Vi har valt att inte redogöra för alla de söksträngar som inte gav relevant information. Vi har hämtat vår litteratur utifrån de träffar som sökmotorn Google gav.

Bilaga 2 – Intervjufrågor

STYRELSELEDAMOT

Hur definierar du ordet risk?

Vilka är förbundets största samarbetspartners/intressenter?

Vad är förbundets målsättning?

Hur sker mätningen av förbundets uppsatta mål?

Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

Beskriv förbundets organisation

Arbetar ni med riskhantering i dagsläget?

Hur arbetar ni med kunskapsöverföring?

Hur stor del av intäkterna består av sponsring?

Finns det någon sponsor som har avslutat sitt sponsorskap i förtid eller inte förlängt kontraktet under de senaste 5 åren?

På vilket sätt försöker förbundet att marknadsföra sig mot intressenter?

Vad skulle en längre sjukfrånvaro av en medarbetare innebära för den dagliga verksamheten?

På vilket sätt påverkas/påverkades förbundets trovärdighet av att en dagens svenska frontfigurer inom idrotten har använt droger?

Hur arbetar förbundet med kunskapsspridning kring dopingfrågor?

Vilken kompetens tror du är viktig för förbundets framtid?

Tror du att förbundets verksamhet speglar hur verksamheten ser ut ute i klubbarna?

Hur är Tennis-Sverige försäkrat?

ANSTÄLLD

Hur definierar du ordet risk?

Vilka är förbundets största samarbetspartners/intressenter?

Vad är förbundets målsättning?

Hur sker mätningen av förbundets uppsatta mål?

Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

Vilka kärnvärden tycker du att Svenska Tennisförbundet förmedlar till Idrotts-Sverige?

Beskriv förbundets organisationen.

Arbetar ni med riskhantering i dagsläget?

Hur arbetar ni med kunskapsöverföring?

Hur stor del av intäkterna består av sponsring?

Finns det någon sponsor som har avslutat sitt sponsorskap i förtid eller inte förlängt kontraktet under de senaste 5 åren?

Vad skulle en längre sjukfrånvaro av en medarbetare innebära för den dagliga verksamheten?

På vilket sätt försöker förbundet att marknadsföra sig mot intressenter?

På vilket sätt påverkas/påverkades förbundets trovärdighet av att en dagens svenska frontfigurer inom idrotten har använt droger?

Hur arbetar förbundet med kunskapsspridning kring dopingfrågor?

Vilken kompetens tror du är viktig för förbundets framtid?

Hur stor personalomsättning har ni haft den senaste 5 års period?

Tror du att förbundets verksamhet speglar hur verksamheten ser ut ute i klubbarna?

Hur är Tennis-Sverige försäkrat?

Vilken roll har hemsidan som kommunikationsväg?

Bilaga 2 – Intervjufrågor forts

UTÖVARE

Beskriv ditt förhållande till tennis?

Hur definierar du ordet risk?

Kan du ta fram styrkor/svagheter/hot/möjligheter för tennisförbundet?

På vilket sätt påverkas/påverkades förbundets trovärdighet av att en dagens svenska frontfigurer inom idrotten har använt droger?

På vilket sätt har ni märkt av förbundets arbete med kunskapsspridning kring dopingfrågor?

Vilken kompetens tror du är viktig för förbundets framtid?

Tror du att förbundets verksamhet speglar hur verksamheten ser ut ute i klubbarna?

Hur är Tennis-Sverige försäkrat?

Finns det ett samarbete mellan förbundet och dig som intressent?

På vilka sätt märker du av förbundets marknadsföring?

I vilket syfte använder du dig av förbundets hemsida?

SAMARBETSPARTNER

Hur definierar du ordet risk?

Kan du ta fram 3 styrkor och 3 svagheter som du anser Svenska Tennisförbundet har?

Vilka kärnvärden tycker du att Svenska Tennisförbundet förmedlar till Idrotts-Sverige?

Vet du hur förbundets organisationen ser ut?.

Hur sker kommunikationen mellan er och förbundet?

På vilket sätt påverkas/påverkades förbundets trovärdighet av att en dagens svenska frontfigurer inom idrotten har använt droger?

På vilket sätt har ni märkt av förbundets arbete med kunskapsspridning kring dopingfrågor?

Vilken kompetens tror du är viktig för förbundets framtid?

Vilken typ av scenarion inom förbundet skulle skada tidningens verksamhet?

Tror du att förbundets verksamhet speglar hur verksamheten ser ut ute i klubbarna?

Gjorde ni någon form av riskbedömning av tennisförbundet innan ni ingick ett samarbete med dem?

I vilket syfte använder du dig av förbundets hemsida?

STYRELSELEDAMOT, ANSTÄLLD, UTÖVARE, SAMARBETSPARTNER

Sannolikhet	Konsekvens				
	Oväsentlig	Mindre	Måttlig	Större	Katastrofal
Högst troligt					
Sannolik					
Möjlig					
Osannolik					
Sällsynt					

Placera in följande scenarion:

Doping hos någon elitspelare?

Långtidssjuk medarbetare på kansliet?

Avhopp av en större sponsor?

Medlemsbortfall?

Brist på anläggningar?

Bilaga 2 – Intervjufrågor forts

ANDRÉE WEGEBRAND, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE RISK MANAGEMENT

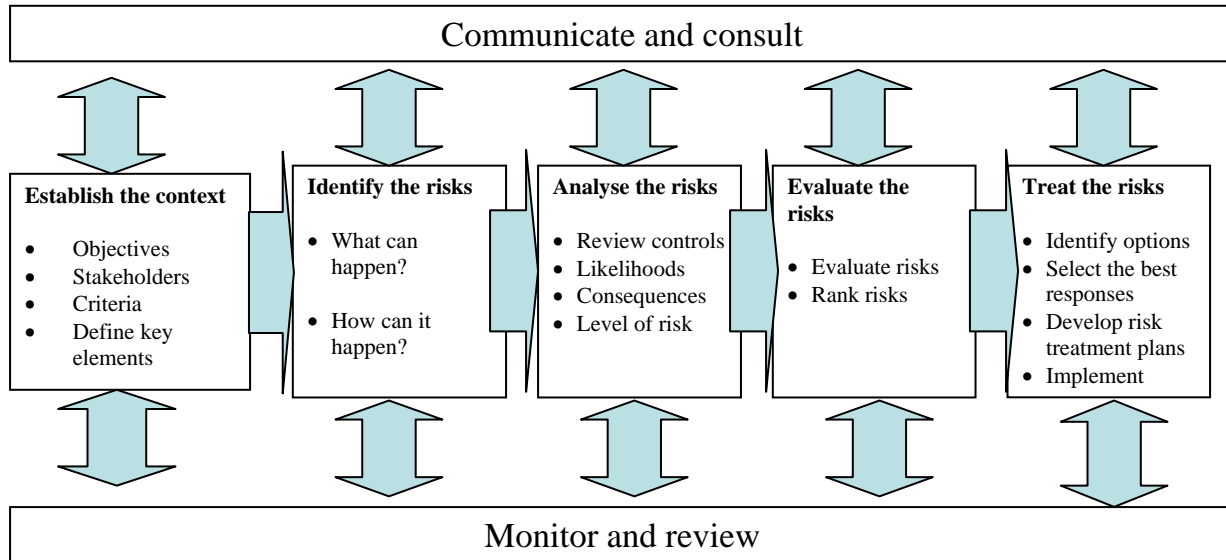
Hur definierar du ordet risk?
Vilka parametrar tittar ni på vid en RM-analys?
Finns det ”branschspecifika” parametrar?
Finns det standardfrågor vid identifieringen av risker?
Beskriv ert förfarande vid framtagande av en RM-analys
Finns det någon svensk särskiljning mellan ”risk” och ”hazard”?
Vad hindrar organisationer från att använda sig av RM?
Frågor kring AS/NZ-modellen
Följer denna modell de teoretiska modellerna för affärsvärlden?
Vilka faktorer krävs för att få en bra beskrivning över organisationen?
Är modell tillräcklig för att ge en bra RM-analys ur din synvinkel?

HENRIK EDWALL, BRANDINGENJÖR

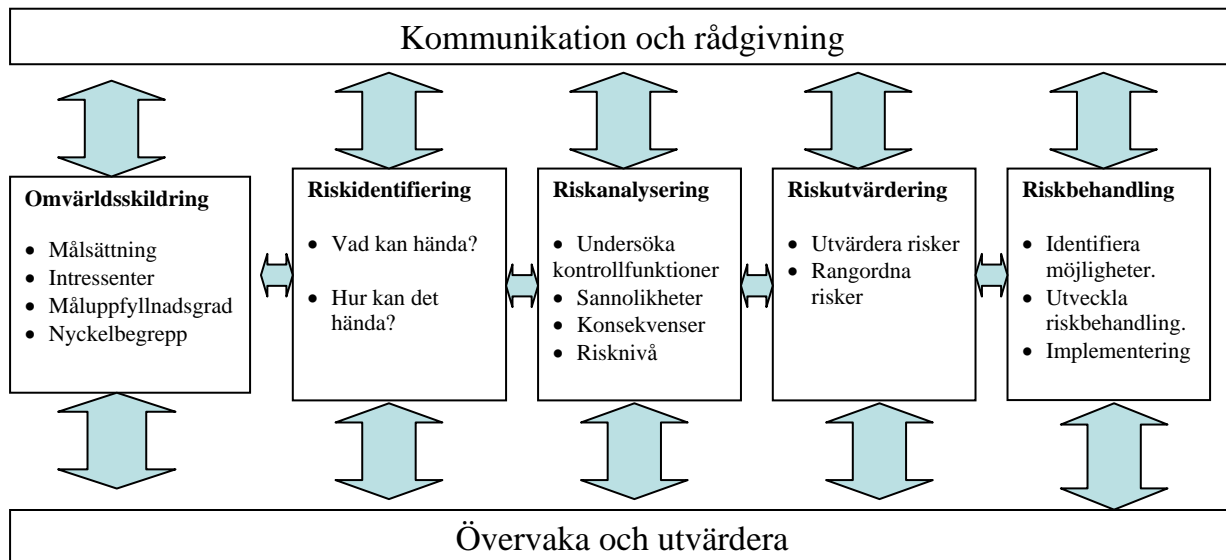
BENNY KARLSSON, FÖRSÄKRINGSMÄKLARE

Berätta om er bakgrund
Hur definierar ni ordet risk?
Vad är era arbetsuppgifter? När kommer ni in i en RM-process?
Vilka parametrar tittar ni på vid en RM-analys?
Vad använder ni för modell i ert arbete?
Hur skulle er arbetsprocess se ut om ni tittade på RM på en ideell organisations verksamhet?
Vad tror ni är den stora skillnaden skulle vara att arbeta med RM för ett företag i näringslivet och en ideell organisation?
Hur skulle ni gå till väga om ni skulle titta på tennisanläggningar i Sverige?
Vad hindrar organisationer från att använda sig av RM?

Bilaga 3 – AS/NZ 4360-modellen



Fritt översatt av författarna



Bilaga 4 – Risk priorities från AS/NZ 4360-modellen

	Consequences				
Likelihood	Negligible	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
Almost certain					
Likely					
Possible					
Unlikely					
Rare					

Likelihood

Almost certain – Will probably occur, could occur several times per year

Likely – High probability, likely to arise once per year

Possible – Reasonable likelihood that it may arise over a five-year period

Unlikely – Plausible, could occur over a five to ten year period

Rare – Very unlikely but not impossible, unlikely over a ten year period

Consequences

Catastrophic – NSO would be permanently disbanded i.e. put out of business

Major – Most criteria threatened, or one severely affected

Moderate – Some criteria affected, considerable effort to rectify

Minor – Easily remedied, with some effort the criteria can be achieved

Negligible – Very small impact, rectified by normal processes

Bilaga 5 – Utdrag ur Folksams idrottsförsäkring

Information om licensförsäkringen.

Försäkringen är en olycksfallsförsäkring. Med olycksfall menas en kroppsskada som den försäkrade drabbas av genom en oförutsedd plötslig yttre händelse. Totalt avsliten hälsena anses som olycksfall även utan oförutsedd plötslig händelse.

Skador som är orsakade av exempelvis förslitning, överbelastning eller överansträngning betraktas vanligtvis inte som olycksfallsskador och ersätts inte även om besvären infunnit sig under idrottsutövning.

När gäller försäkringen?

- Vid olycksfall som inträffar under match, uppvisning och gemensamt organiserad träning i tennis för den förening man har licens att representera, Tennisförbundet eller dess distriktsförbund.
- Vid resa till och från verksamhet där försäkringen gäller.
- Om match, uppvisning eller organiserad träning sker på annan ort än hemorten (även utomlands) gäller försäkringen också under resor och vistelse i samband med resan. (Vid resor utomlands skall man i första hand använda ev. reseförsäkring).
- Försäkringen gäller också när tränare beordrat särskild träning i förening som tillhör Svenska Tennisförbundet.