

#12

LEGACY OCH EVENEMANG

En modell för att arbeta långsiktigt med
effekter av evenemang



2019

EN RAPPORT FRÅN



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1/ FÖRORD	3
2/ INLEDNING	4
3/ TOMMY D. ANDERSSON	5
4/ VAD ÄR LEGACY?	7
5/ DE SJU KAPITALEN – EN MODELL FÖR ATT STRUKTURERA LEGACY	8
6/ LEGACY MANAGEMENT	21
7/ INTERNATIONELLA EXEMPEL	34

1 / FÖRORD

Evenemang är ett dynamiskt och snabbt växande område som ger glädje och möjlighet för människor att träffas för att njuta av idrott eller kultur. Under de senaste åren har evenemang blivit ett allt viktigare verktyg i stads- och samhällsutvecklingen och i strävan efter attraktivitet och tillväxt. Många städer, regioner och länder anstränger sig för att vinna hem stora evenemang. De ser att förberedelser och genomförande skapar sysselsättning och arv i form av arenor och andra projekt. Evenemangsbesökare för också med sig pengar som spenderas i den lokala ekonomin. Intresset som genereras före, under och efter evenemanget spiller dessutom över på platsens varumärke, vilket i sin tur kan resultera i framtida turism och investeringar.

Förutsättningarna för att genomföra evenemang blir samtidigt allt mer komplexa. I tider av hårdnande konkurrens är det viktigare än någonsin att arbeta med strategisk evenemangsutveckling och *legacy*. Begreppet definieras som de materiella och immateriella effekter som finns kvar efter ett evenemang. Det omfattar att både före, under och efter ett evenemang värdera vilka de ekonomiska, sociala och miljömässiga effekterna blir av evenemanget. Både positiva och negativa effekter ingår. Ett strategiskt *legacy*-arbete säkerställer att man får de evenemang man vill bli förknippad med, att evenemangen blir hållbara och att oönskade effekter minimeras.

Riksidrottsförbundet och besöksnäringen tog 2013 fram en gemensam strategi för internationella idrottsevenemang i Sverige. Samverkan mellan besöksnäringen och idrotten för att skapa hållbara evenemang var särskilt i fokus. Centrum för idrottsevenemang vid Riksidrottsförbundet och Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (BFUF) inledde 2014 ett samarbete för vetenskapligt baserad kompetensutveckling, som under två år samlade idrotten, flera destinationer samt svenska och internationella evenemangsforskare. Samarbetet byggdes vidare genom satsningen *Hållbara evenemangsstäder* som genomfördes 2016 – 2017, med syftet att definiera behov för utveckling av hållbara evenemang och ge förslag på lösningar för att möta dessa.

Den nya modell för strukturerat arbete med *legacy* av evenemang som professor emeritus Tommy D. Andersson tillsammans med kollegor vid Centrum för turism, Göteborgs universitet utvecklat, och som presenteras i denna rapport, är ett sådant verktyg. Ramverket för modellen är samhällets alla resurser fördelade på sju kapital som täcker in fysiskt, kulturellt, socialt, politiskt och finansiellt kapital såväl som natur- och humankapital. Modellen kan bli en viktig nyckel till framtidens hållbara evenemang i Sverige. Vi hoppas att den kommer att användas väl och också fortsätta att utvecklas av idrotten och destinationer tillsammans. Just därför är vi extra stolta över att presentera den som en del av vårt långsiktiga samarbete.

Stockholm juni 2019

Stefan Bergh, generalsekreterare, Riksidrottsförbundet
Thomas Sjöstrand, ordförande, BFUF

2 / INLEDNING

I denna rapport presenteras en ny modell som kan användas för att arbeta strukturerat med legacy vid evenemang. Modellen har tagits fram av professor emeritus Tommy D. Andersson, vid Centrum för Turism, Göteborgs universitet på uppdrag av Centrum för idrottsevenemang, Riksidrottsförbundet.

Tommy D. Andersson har gått igenom internationell forskning om "legacy" av evenemang från 1980-talet till idag. Tidig forskning behandlade främst ekonomiska effekter, men därefter har den breddats till att omfatta både materiella och immateriella (mjuka) effekter. Under 2000 till 2016 publicerades fler än 300 internationella forskningsartiklar. En sammanfattning av olika effekter blir omfattande. För att sätta dem i ett sammanhang och beskriva effekterna på samhällets totala resurser behövs någon form av klassificering. Modellen, eller ramverket, för att strukturera legacy som tagits fram av Tommy D. Andersson bygger på att man delar upp samhällets resurser i sju typer av kapital.¹ Dessa är: fysiskt, kulturellt, socialt, politiskt, finansiellt, natur- och humankapital. Modellen presenteras närmare i kapitel 5. I kapitel 6 finns konkreta råd och förslag på hur man kan använda den för att arbeta med legacy management. I kapitel 7 finns några internationella exempel.

Rapporten innehåller också flera citat från Johan Quists, docent i företagsekonomi, Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet, rapport "Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013". Den är gjord på uppdrag av Riksidrottsförbundet. Syftet med den är att lyfta fram bestående, positiva värden av ett mästerskap. Genom att intervjua ett antal nyckelpersoner har Johan Quist fångat berättelser som på olika sätt säger någonting om arvet efter ett mästerskap. Fotbolls-EM spelades på sju platser i landet, studien omfattar fem av dessa: Göteborg, Halmstad, Kalmar, Linköping och Växjö. 18 personer har intervjuats.

Hela Tommy D. Anderssons rapport "Legacy av idrottsevenemang – en litteraturstudie och en modell baserad på de sju kapitalen" (innehåller också referenser till forskningsartiklarna) och Johan Quists "Arvet efter ett mästerskap" finns att ladda ner på www.rf.se.

Medverkande forskare

Tommy D. Andersson, Centrum för turism, Göteborgs universitet
Bidragit har: *John Armbrecht*, *Erik Lundberg*, *Martin Öberg* och *Sandhiya Goolaup* vid Centrum för turism, Göteborgs universitet

Johan Quist, Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet

Tommy D. Andersson vill särskilt tacka *Leif Johansson*, Centrum för Idrottsevenemang, Riksidrottsförbundet, och *Stina Algotson*, BFUF.

¹ Emery & Flora, 2006, Mykletun, 2009.

3/TOMMY D. ANDERSSON

Evenemang ger möjligheter till legacy – men det krävs arbete för att bli något av det

Legacy är alla effekter som finns kvar efter ett genomfört evenemang. Genom att tänka igenom före vad vi vill åstadkomma med evenemanget kan vi öka effekterna på både kort och lång sikt och på flera samhällssektorer. Strukturerat arbete är en förutsättning. Nu finns en ny pedagogisk modell som underlättar detta.



Tommy D. Andersson, professor emeritus vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet, är nestor inom svensk evenemangsforskning. Han har studerat samhällsekonomiska och andra effekter av evenemang sedan mitten av 1980-talet. På uppdrag av Riksidrottsförbundet har han nu gått igenom internationell forskningslitteratur om legacy av evenemang, definierat och klassificerat olika typer av legacy. Detta har blivit till en helt ny modell som ska underlätta arbetet med evenemang och utöka möjligheterna till legacy.

– Om man talar om legacy som man alltid gjort – att den till exempel kan öka intresset för idrottsevenemang, ge ökad förmåga att arrangera evenemang och öka glädjen för lokalbefolkningen – finns risk för att man fastnar i ett tankemönster. Går vi i gamla spår kan vi missa viktiga effekter. Tvingas man i stället att tänka igenom effekterna både i ett helhetsperspektiv och på flera olika delsektorer i samhället kan man få syn på nya möjligheter.

Samhällets resurser sedda som sju kapital

Det finns ett sätt att i samband med utveckling klassificera samhällets resurser i sju så kallade kapital; natur- och humankapital, fysiskt, finansiellt, kulturellt, socialt och politiskt kapital. Tommy D. Andersson har använt detta som utgångspunkt när han tagit fram sin modell.

– Modellen kan inspirera och bidra till nytänkande och kreativitet, särskilt när det gäller hur vi tänker till i förväg. Evenemang ger flera möjligheter till legacy, men det blir inte mycket legacy om man inte jobbar medvetet. I viss mån kan legacy komma av sig själv, men utan planering är det ganska okontrollerat vilken den blir. Legacy:n blir då också mindre än den kunde ha blivit. Innan man överhuvudtaget anmäler sitt intresse för att arrangera ett evenemang bör man gå igenom vad man vill åstadkomma. Modellen underlättar det arbetet.

Legacy av stor vikt för idrottsrörelsen

Tommy D. Andersson menar att legacy vid evenemang är särskilt viktig för idrottslivet.

– Jag tror att det till och med kan vara en överlevnadsfråga för idrottsrörelsen att man utnyttjar sina evenemang på rätt sätt, så att de leder till positiva intryck, minnen och effekter på samhället. Legacy är väldigt viktigt för alla idrottsföreningar

och idrottslivet eftersom effekterna av evenemang blir ett skyltfönster för vad idrotten står för. Den har stor betydelse både för att intressera ungdom och ledare.

Sverige kan bättre

Sverige har internationellt sett ett gott rykte som arrangör av evenemang. Men Tommy D. Andersson menar att vi kan bli mycket bättre på att arbeta med legacy i det långa perspektivet.

– Det finns en medvetenhet om att evenemang ger upphov till längre effekter. I Sveriges senaste OS-ansökan finns till exempel dessa beskrivna på ett par sidor. Men jag tror att man är mindre medveten om, och kanske till och med okunnig, att man måste arbeta med legacy aktivt från första stund när man tänker på att arrangera ett evenemang. Svenska professionella idrottsarrangörer är duktiga på att ordna det administrativa, transporter, var och hur man ska förlägga idrottarna, var de ska sova och hur de ska äta. Detta är självklart jätteviktigt. Men för att få större effekter på sikt får man inte glömma av legacy och det långsiktiga perspektivet.

Undvik lova mer än man kan hålla

Tommy D. Andersson menar också att arrangörerna kan bli bättre på att visa vilka effekter ett evenemang kan ha för de boende på en plats.

– Det är viktigt att ha lokalbefolkningens stöd vid större evenemang, särskilt när dessa är kostsamma. Ofta presenteras effekterna som standardsaker, att evenemanget ger mycket av det ena och andra. Det finns risk att man lovar saker man inte har koll på. Ett sviket löfte är också legacy – i negativ bemärkelse. Arbetar man systematiskt med legacy enligt modellen får man syn på detta. Det blir tydligare vad vi kan åstadkomma med evenemanget för alla olika delar av samhället och hur resurserna påverkas på olika sätt. Genom att arbeta strukturerat med legacy kan vi påverka. Kanske kommer vi på saker vi inte hade tänkt på annars, avslutar Tommy D. Andersson.

Från Bob Dylan till sju kapital – Tommy D. Anderssons evenemangsforskning



Det började med en analys av Bob Dylans konsert på Ullevi 1984. Kommunen ville se om den hade några effekter på Göteborgs ekonomi. Jag studerade kostnads- och intäktsanalys och nappade på uppdraget. Året därpå kom Bruce Springsteen till Sverige för sin första konsert, och analyserna fortsatte. Min avhandling kom att handla om små företag i Afrika, men parallellt har jag alltid studerat evenemang. Efter musik- blev det idrottsevenemang. Jag kom så småningom till slutsatsen att evenemang alltid är bra för besöksnäringen. Andra varvet i mina evenemangsstudier blev ur arrangörens perspektiv. Hur ska man arrangera ett evenemang och vilka aspekter är viktiga för att det ska gå bra? Det finns många exempel på arrangemang som är mycket bra samhällsekonomiskt, men där arrangören går med förlust. På senare tid har jag tittat på hur deltagare upplever evenemang och vilka aspekter som gör att evenemang växer. I och med legacy av evenemang är jag tillbaka till ursprunget och till samhällsekonomi och effekter på lång sikt.

Tommy vill gärna ha dina synpunkter på modellen. Alla kommentarer är välkomna. Mejla på: tommy.andersson@handels.gu.se

4/VAD ÄR LEGACY?

”Alla materiella och immateriella effekter som finns kvar efter ett evenemang”

Legacy är ett relativt nytt begrepp i evenemangsvärlden. Donald Getz, professor emeritus vid University of Calgary, Canada, använde ordet i en lärobok redan 1991, men det blev inte vanligt i engelskspråkig litteratur förrän 2005 och framöver. Begreppet fyller en viktig funktion genom att peka på att evenemang ger många fler effekter på samhället än ekonomiska, vilka vanligtvis dominerar diskussionen.

En definition av legacy kan formuleras som: ”Alla de materiella och immateriella effekter som finns kvar efter ett evenemang”. I akademisk forskning har begreppet använts särskilt för megaevenemang som till exempel OS. Materiell legacy kan vara att OS leder till nya idrottsanläggningar och nya eller förbättrade vägar och flygplatser. Som exempel på immateriell legacy kan man lyfta fram positiva minnen och stolthet hos befolkningen över evenemanget och ett ökat idrottsintresse efter evenemanget.

Varför ”legacy” på svenska?

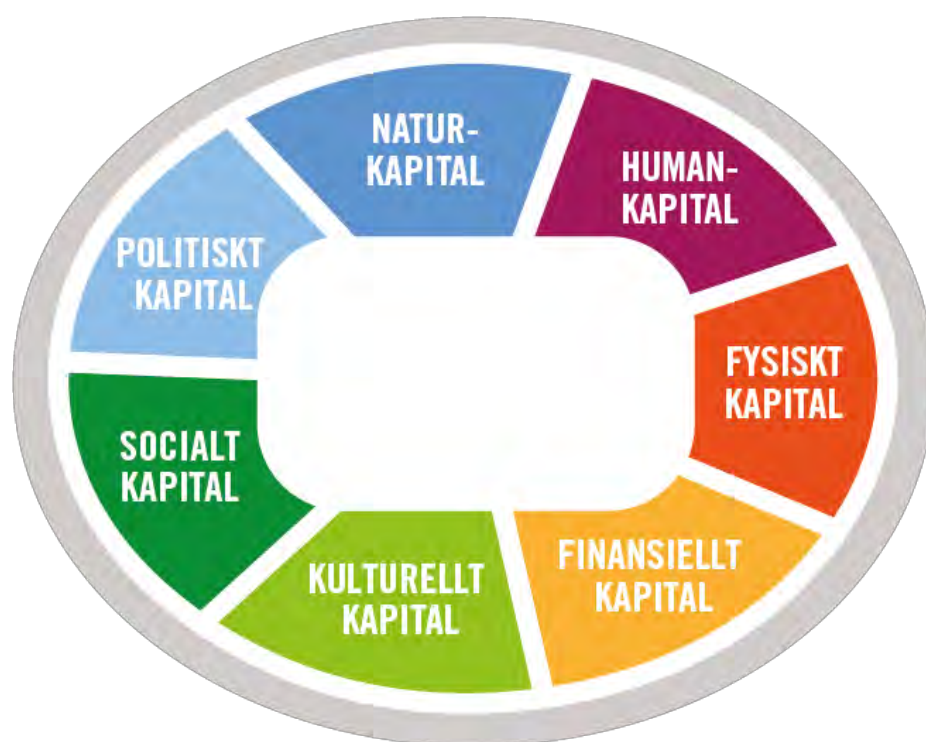
Måste det kallas legacy på svenska? Det stör kanske språkkänslan, men begreppet har nu blivit så pass etablerat och väl definierat att det är svårt att ändra till en svensk motsvarighet, som skulle kunna vara ”kvarlåtenskap”, ”arv” eller kanske något mindre dramatiskt ”avtryck” eller ”långsiktiga effekter”. Begreppet har uppkommit i engelskspråkiga studier och där kommit att bli en del av den, även i svenska språket, accepterade ekonomistiska terminologin. Vi väljer därför att använda ordet legacy.

5/DE SJU KAPITALEN – EN MODELL FÖR ATT STRUKTURERA LEGACY

Evenemangsforskningen var från början kopplad till att utreda de ekonomiska effekterna av ett evenemang. Många av studierna beräknade effekterna av att ett stort antal turister kom till en destination för att besöka ett evenemang. Men man påpekade samtidigt att det uppkommer en mängd andra både positiva och negativa effekter.

Legacy är en ansats att fånga in mer än de ekonomiska effekterna, särskilt de långvariga. Det är en bred ansats som tar med både materiella och immateriella (mjuka) effekter och inte bara de som uppkommer under evenemanget utan också före, som dröjer kvar länge eller som kanske inte uppkommer förrän efter en viss tid.

Legacy omfattar många olika typer av effekter. För att sätta dem i ett sammanhang och kunna beskriva effekterna på samhällets totala resurser behövs någon form av klassificering. Modellen, eller ramverket, för att strukturera legacy som Tommy D. Andersson tagit fram av bygger på att man delar upp samhällets resurser i sju typer av kapital.² Dessa är: natur- och humankapital, fysiskt, finansiellt, kulturellt, socialt och politiskt kapital. Samhällets resurser är av många olika slag. Materiella resurser från till exempel naturen, fabriker och vägnät har inget värde om de inte kombineras med mänskliga resurser som kunskap, arbete, organisationsförmåga och kultur.



² Emery & Flora, 2006, Mykletun, 2009.

Figur 1: Modellen De sju kapitalen.

Kapital är både utbytbara mot varandra och kan kopplas samman. Samhället kan till exempel satsa finansiellt kapital på utbildning. Då minskar det finansiella kapitalet, men humankapitalet ökar. Begåvade musiker med ett stort humankapital skapar musik, som blir en del av det kulturella kapitalet. När skog avverkas och säljs omvandlas naturkapital till finansiellt kapital.

Ett evenemang påverkar de sju kapitalen så att vissa ökar och andra kanske minskar. Legacy utgörs då av alla dessa förändringar i de sju kapitalen.



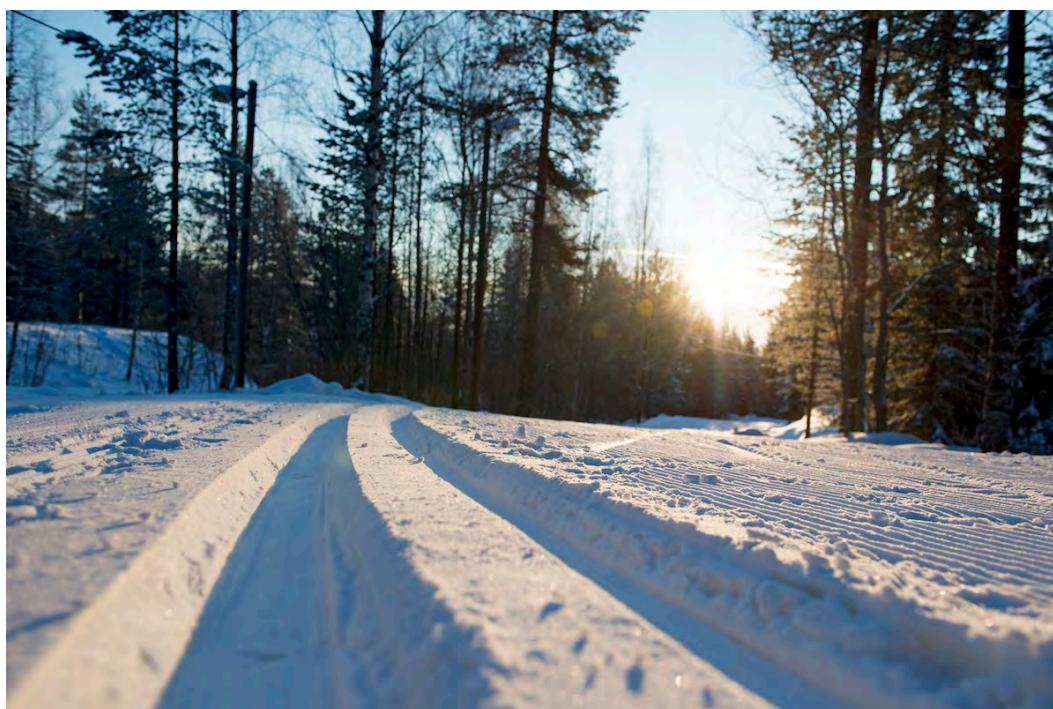
De sju kapitalen och legacy

Naturkapital



Naturkapitalet är på många destinationer en viktig resurs också för turism. Idrottstävlingar som orientering, terränglopp och mountainbike-tävlingar utnyttjar (och förbrukar ibland också) naturkapitalet och arrangörer måste vara noga med att inte lämna fula spår efter evenemangen. Det stora intresset för miljöeffekter ökar vikten av detta, miljöeffekter är till stor del kopplade till naturkapitalet. Man måste tänka på att inte störa balansen och den biologiska mångfalden genom en intensiv belastning med ett evenemang i naturen.

Ett evenemang kan också öka naturkapitalet och utveckla naturresurser till ett ökat samhällsekonomiskt värde genom att göra naturen mer tillgänglig efter evenemanget. Nya varsamt anlagda skidspår kan möjliggöra naturupplevelser och ge ett samhällsekonomiskt värde efter ett skidevenemang.



Humankapital



Humankapitalet består av samhällsmedborgarnas kompetenser, kunskap, arbetsförmåga och entreprenörskap. Även medborgarnas hälsa, attityder, lycka och livskvalitet hör till humankapitalet.

För de flesta samhällsaktiviteter är humankapitalet oundgängligt. Idrottsledare som ideellt bidrar med kompetens, kunskap, arbete och entreprenörskap utgör basen för många evenemang. Om humankapitalet överutnyttjas kan det minska i form av leda och stress, men ett måttligt utnyttjande kan i stället innebära att samtidigt som humankapitalet utnyttjas så ökar det i form av ökat kunnande, erfarenhet och kompetens.

Vid stora komplicerade evenemang kan kompetens och entreprenörskap tas in till destinationen utifrån, då med hjälp av finansiellt kapital. Det innebär en minskning av detta på destinationen för att betala för dessa tjänster, samtidigt som man går miste om möjligheten att bygga upp lokal kompetens. Idrottsevenemang kan leda till ett ökat intresse för motion och en bättre hälsa och livskvalitet hos befolkningen, vilket ökar humankapitalet.



Vi tog ett klokt val att inte köpa in kompetens utan jobba med den personal vi hade. Det gör också att mycket av den kompetens vi byggde har stannat i organisationen. Vi är många som fått växa i våra roller kring evenemang. (Pär Israelsson, vid tiden för mästerskapet på kultur- och

fritidsförvaltningen i Kalmar).

Anna Sjö Dahl, näringslivschef, Växjö kommun, lyfter fram att kommunen och blåljusorganisationerna använde EM för att träna säkerhet i "offline-läge". Säkerhetschefen hade uttryckt att det arbetet var början på ett utvecklingsarbete som pågått sedan dess. Idag arbetar de berörda organisationerna på ett annat sätt och informationsspridningen mellan dem fungerar bättre.

En tydlig tendens i utövande redovisas från Göteborgs Fotbollförbund (GFF). Antalet lag som anmäldes till damernas seniorserie låg stabilt på 34–36 under hela perioden 2008–2012. Under perioden 2015–2018 har antalet varit 44, 40 och 47. Också på flicksidan syns en ökning i Göteborg. Antalet anmälda lag i åldersintervallet 10–19 år låg relativt stabilt runt 269–286 st fram till och med mästerskapet. Från och med 2014 går det att se en klar ökning av antalet lag upp mot 289–349 st. Ingen motsvarande ökning syns på pojk sidan.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.

Fysiskt kapital



Fysiskt kapital omfattar huvudsakligen den materiella infrastrukturen. För idrottsevenemang behövs anläggningar, transportleder för deltagare och publik och parkeringsplatser. Dessutom påverkas samhällets besöksnäring i form av hotell och restauranger.

Kostnaden för upprustning och eventuell nybyggnation av anläggningar finns ofta med som negativa poster i en ekonomisk kalkyl som speglar hur det finansiella kapitalet investeras. Legacy-effekter är däremot oftast positiva och speglar hur det ökade värdet av fysiskt kapital (till följd av minskat finansiellt kapital) leder till en förskönad stad och bättre infrastruktur på destinationen även långt efter evenemanget har ägt rum. Detta kan i sin tur leda till ökad turism, bättre vägnät och ökade möjligheter att idrotta för samhällets medlemmar, vilket är effekter som finns kvar efter evenemanget och därför blir legacy i form av fysiskt kapital.



Den nyrenoverade arenan Gamla Ullevi i Göteborg stod klar 2009. Arenan benämns sedan dess som "Nationalarenan" och de svenska damerna spelar många av sina hemmalandskamper där. Under åren före EM var publiksnittet på dessa landskamper under 4 000 åskådare per match.

Under 2013 var det däremot i princip fullsatt på alla Sveriges matcher varav flera spelades under själva mästerskapet. Publiksnittet var 14 378 personer.

Thomas Walfridsson, projektledare i Göteborg under EM och sedan många år anställd på eventbolaget Got Event berättar att nationalarenan varit fortsatt välfylld allt sedan mästerskapet. Publiksnittet för åren 2014–2017 har legat på helt andra nivåer jämfört med perioden före EM. Såväl 2016 som 2017 har snittet överstigit 10 000 åskådare per match. Thomas uppfattning är att det finns en klar koppling mellan framgångarna under EM och det ökade intresset.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.

Finansiellt kapital



Finansiellt kapital spelar normalt en huvudroll i prognoser över och utvärderingar av evenemangseffekter. Det är det mest likvida av de sju kapitalen och kan omvandlas till flera av de övriga sex kapitalen. Därför behövs ofta finansiellt kapital för att förbereda ett evenemang och för att investera i till exempel fysiskt kapital. Om evenemangsarrangören har begränsat med eget kapital krävs förtroende och socialt kapital för att kunna låna finansiellt kapital innan intäkterna börjar komma.

Framgångsrika evenemang genererar ofta mycket finansiellt kapital som kommer andra aktörer, som hotell och restauranger, till del och dessa intäkter förvandlas delvis till socialt kapital i form av goda relationer mellan besöksnäringen och evenemangsarrangören.



Johan Göransson, turistchef på Öland, berättar hur idén om träningsläger har vuxit sig starkare sedan 2013. Han beskriver bland annat hur Hotell Skansen på Öland, som under mästerskapet härbärgerade det tyska landslaget, har skapat nya affärer. De har till exempel haft Iraks landslag på plats under en tid. Detta på direkt rekommendation från det tyska förbundet.

Tillsammans med den lokala föreningen Färjestadens GOIF (Öland) har man utarbetat ett koncept som bland annat riktats mot de allsvenska föreningarna. Johan Göransson, turistchef på Öland, tror att de efter EM kände att de hade klarat av det och upptäckte nycklar som fina träningsplaner och ett nära boende. "Det är som en ny näring på Öland. Ekerum Resort, en annan lokal anläggning, har också anlagt fotbollsplaner och sett potentialen. Så fler läger har det absolut blivit sedan EM", avslutar Johan.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.

Kulturellt kapital



Kulturellt kapital omfattar traditioner, seder och levnadsvanor som går i arv generation efter generation. Mycket tyder på att kreativitet och entreprenörskap ofta hämtar näring ur det kulturella kapitalet. Evenemang bygger kulturellt kapital och de värderingar som är viktiga för idrott blir en del av det kulturella kapitalet. Dessa gemensamma värderingar betyder mycket för ett samhälle och idrott blir ett medel att bygga ett mångkulturellt samhälle på en gemensam värdegrund.



Inom Halmstad kommun satte man tidigt igång nio olika projektgrupper med syfte att säkerställa alternativa aktiviteter med koppling till EM. Hur kan mästerskapet användas i skolsammanhang? Hur kan mästerskapet involvera näringsliv och andra organisationer? Ett konkret resultat var den konstutställning där femton kvinnliga konstnärer tolkade fotboll. Alla konstnärerna hade en lokal förankring och gavs möjligheten att producera var sitt verk.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.



Under EM i fotboll 2013 spelades en del av matcherna i Halmstad. Femton kvinnliga konstnärer från Halmstad fick i uppdrag att i konstverk tolka fotboll. Foto: Halmstads kommun

Socialt kapital



Socialt kapital utgörs av de nätverk som finns på en destination. Idrottsevenemang är ofta attraktiva projekt som kan mobilisera sociala nätverk. Dessa nätverk kan ge positiva impulser för att fatta nödvändiga beslut och för att skaffa finansiering och garantier för evenemang.

För att behålla sociala nätverk måste strömmar av tjänster information och värden flyta i båda riktningar. Humankapitalet entreprenörskap spelar ofta en avgörande roll för att både ta och ge nytta genom sociala nätverk. Liksom för humankapital kan ett framgångsrikt projekt öka det sociala kapitalet trots att det utnyttjas.

Idrottsrörelsen utgör oftast ett starkt socialt nätverk på en ort och förfogar över ett stort socialt kapital. Misslyckade projekt kan emellertid tära på det sociala kapitalet och särskilt om asociala beteenden som (vänskaps)korruption gör att den socialt viktiga tilliten i samhället skadas.



I Kalmar samlas 180 volontärer till en första utbildningsdag den 31 maj. En viktig programpunkt är en presentation om bakgrunden till mästerskapet och det större sammanhanget. Därpå följer flera utbildningstillfällen inför mästerskapet. "Service och bemötande ligger mig varmt om hjärtat och det blir ett särdrag i våra utbildningar här i Kalmar och Växjö. Jag hoppas att det ska bli ett extra värde för våra volontärer", berättar Anneli Andersson, Linnéuniversitetet.

Från flera värdstäder nämns hur just volontärerna som utbildades och deltog under mästerskapet har kunnat återanvändas i olika sammanhang. Från Växjö nämns till exempel hur EM-volontärer syns som publikvärdar hos elitföreningarna Växjö DFF och Östers IF.

Regionförbundets Karin Ekebjär beskriver hur volontärsutbildningen var en delmängd i arbetet med att höja kompetensen kring evenemang i regionen. Hon menar att detta är ett arv från perioden runt mästerskapet. "Vi har höjt professionalismen och kompetensen hos våra evenemangsarrangörer", menar hon.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.

Politiskt kapital



Politiskt kapital kan på många sätt påverka beslut som är nödvändiga för att genomföra ett evenemang. Ett lyckat evenemang som har genomförts väl med politikernas stöd ökar det politiska kapitalet. Politikerna, som hanterar det politiska kapitalet, syns ofta på huvudläktaren för att knyta sin person och sitt parti till det politiska kapital som ett evenemang genererar.

I många väljares ögon är det ekonomiska utfallet avgörande för om ett evenemang genomförts väl och därför förekommer inte sällan mer eller mindre korrekta ekonomiska utvärderingar som visar ett positivt ekonomiskt resultat och som på så sätt räddar det politiska kapitalet. Vissa idrottsevenemang kan kräva impopulära politiska beslut (enligt vissa väljares bedömning) och modiga politiker kan då behöva utnyttja och satsa en del av sitt politiska kapital för att fatta dessa beslut.



Den politiska nivån, såväl nationellt som lokalt, bör i större utsträckning omfatta mästerskapen och se dess möjligheter. Det är ingenting som kan eller bör lämnas till idrottsrörelsen att ensam hantera. Evenemangen är en integrerad del av samhället och bör därför betraktas som en möjlighet också av de som formar detsamma.

Som ett direkt resultat av utvärderingen av mästerskapet som genomfördes i Växjö uppstod ett evenemangsråd. Det är den grupp i kommunen som numera hanterar olika frågor i anslutning till kommande evenemang, som till exempel trafikfrågor och anläggningsfrågor. "Helt enkelt en organisering kring evenemang för att det ska bli mer effektivt", berättar kommunens fritidschef Jessica Råhlin.

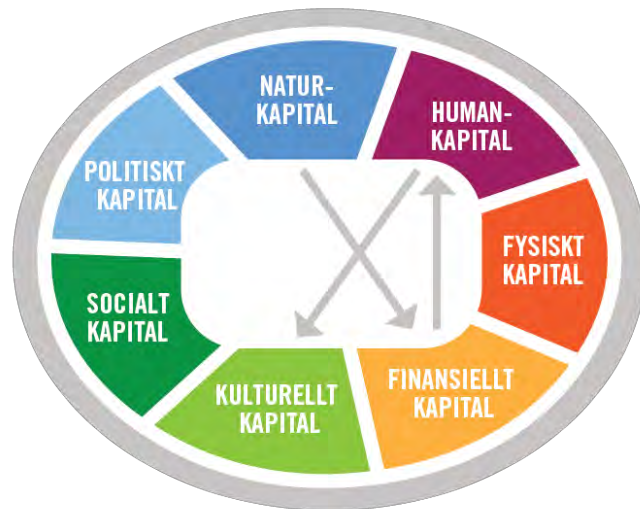
Den ursprungliga strategin för idrottsturism i Kalmar har under 2018 inkorporerats i kommunens nya evenemangsstrategi. Denna syftar bland annat till att koordinera evenemangsfrågorna, förtydliga ansvar och ligga till grund för vilka evenemang som ska prioriteras. Det finns en politisk enighet i denna fråga i Kalmar. Arbetet med kommande evenemang kommer att ske i fyra olika grupperingar.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.

Samspel mellan de sju kapitalen

Kapitalen kan kopplas samman och är utbytbara mot varandra. När till exempel samhället satsar finansiellt kapital på utbildning så minskar det finansiella kapitalet, men humankapitalet ökar. En begåvad musiker har ett stort humankapital, hen skapar musik som blir en del av det kulturella kapitalet. Ett tredje exempel är skog som avverkas och säljs så att naturkapital omvandlas till finansiellt kapital.

Evenemang påverkar de sju kapitalen så att vissa ökar och andra kanske minskar. Legacy utgörs av alla förändringarna i de sju kapitalen. Nedan finns några exempel på samspel.



Figur 2: Modellen De sju kapitalen och exempel på hur de kan vara kopplade och påverka varandra.

Ökad interaktion i samhället leder till ett större *socialt kapital*. Kulturella aktiviteter ökar dessutom det *kulturella kapitalet*. Många studier analyserar politiska effekter och hur det politiska kapitalet påverkas.

Ökad idrottslig aktivitet kan ha positiva effekter på *humankapitalet* i form av bättre hälsa och nya anläggningar för att motionera faller under nytt *fysiskt kapital*.

Nya ekonomiska möjligheter som utnyttjas kommer att bringa in *mer finansiellt kapital* i samhället och en ökad ekonomisk aktivitet leder troligen också till större *humankapital* i form av ökat till exempel affärskunnande och *socialt kapital* i form av utvecklade affärsnätverk.

De alltmer aktuella miljö- och hållbarhetseffekterna visar på den ökade vikt och omsorg vi ger åt *naturkapitalet*.

Försköning av staden, nybyggda vägar och bostäder samt nybyggda och upprustade idrottsanläggningar är exempel på *fysiskt kapital*.

Hälsoeffekter påverkar *humankapitalet*.

En ökad medvetenhet om idrottens värde påverkar *kulturkapitalet* och *humankapitalet*.

Ett ökat idrottsintresse till följd av framgångsrika elitidrottare påverkar *kulturkapitalet* och *humankapitalet*.

En lokal historieskrivning och symbolik kring ett evenemang ger tillskott till *kulturkapitalet*.

Positiv och negativ legacy

De flesta forskare är överens om att legacy omfattar såväl positiva som negativa effekter, även om ordet legacy i sig har en positiv klang. Ibland kan en och samma effekt vara både positiv och negativ. Olika intressen i samhället kan påverka om en effekt värderas positivt eller negativt.

Idrottsevenemang har ofta ett stort positivt legacy-värde för de idrottsintresserade som uppskattar upprustade eller nya anläggningar såväl som starka upplevelser på plats. Positiv legacy kan också uppkomma långt efter ett evenemang när det ekonomiska uppsvinget för länge sedan har klingat av. Hotell och restauranger har återgått till normal verksamhet och evenemangsturisterna har åkt hem igen. Men mycket kan ändå finnas kvar efteråt. Även om den största delen av turistsättningen har förbrukats till inköp, löner med mera och därför inte räknas som legacy, kan ett rejält överskott finnas kvar i samhället och i till exempel idrottsföreningen som en långsiktig effekt. Detta finansiella överskott är i sig legacy som senare, kanske långt efter evenemanget, kan investeras i ny utrustning eller ungdomsaktiviteter vilka blir legacy som realiserar när investeringen görs. Ungdomsaktiviteterna kan i sin tur leda till att nya stjärnor föds. Man kan fundera över om Christian Olssons framgång kan betraktas som legacy av friidrotts-VM i Göteborg 1995?

Den "klassiska" konflikten gentemot skolor och sjukvård illustrerar ofta att en del av befolkningen tycker att offentligt finansierade idrottsevenemang är ett slöseri med allmänna medel och särskilt minns trafikstörningar under evenemanget och gärna talar om de nya anläggningarna som "vita elefanter". Inte sällan spelar mediebevakningen en stor roll för om värdet av legacy upplevs positivt eller negativt i ett samhälle.

Tabellen på nästa sida visar några typer av positiv och negativ legacy för vart och ett av de sju kapitalen.



Naturkapitalet, som är beroende av evenemangets miljö- och hållbarhetspolicy, kan påverkas negativt av en tävling i naturen där man underlåter att bevara värdefull natur. En tävling som inte tar sådana hänsyn påverkar naturkapitalet negativt. Däremot kan naturkapitalet ökas med varsamt anlagda skidspår vilka ökar befolkningens möjligheter att ta till sig naturvärden.

Flera studier pekar på den kunskapsuppbyggnad som ett evenemang kan generera lokalt. Detta är särskilt relevant för idrottsrörelsen med många ideella funktionärer. Att då i stället hyra in externa administratörer är negativt. Även om det inte direkt minskar *humankapitalet* så går man miste om den positiva legacy-effekten att ge lokala ledare ökad kompetens.

Socialt kapital bygger på tillit och är ett skört nätverk som kan trasas sönder av korrupta beslut. Medier spelar en viktig social roll och har stor påverkan på hur det sociala kapitalet påverkas. Ökad social interaktion genom volontärsarbete är ett klassiskt sätt att öka socialt kapital.

Om *fysiskt kapital* i form av anläggningar används utan att underhållas kommer det fysiska kapitalet att minska till följd av förslitning. Nya anläggningar innebär däremot ett ökat fysiskt kapital. Det blir ofta en avvägning mellan ett större finansiellt överskott från evenemanget å ena sidan och en ökning av det fysiska kapitalet å andra sidan. Det är viktigt att det rör sig om idrottsanläggningar som kommer att användas och vara till nytta efter evenemanget och inte blir överdimensionerade och felplacerade. Det kan i så fall bli ett fysiskt kapital som har ett negativt värde även om det kostat stora summor.

Det företagsekonomiska resultatet påverkar det *finansiella kapitalet*. Ett misslyckat evenemang, kanske på grund av av dåligt väder, kan efterlämna skulder. På samhällsekonomisk nivå är detta samma negativa legacy vare sig det bärs av idrottsföreningen eller med kommunala bidrag. Ett positivt tillskott till det finansiella kapitalet, som det ofta knyts förhoppningar till, är om ny lönsam affärsverksamhet kommer till orten. Denna kan vara direkt kopplad till evenemanget eller bara till att företag vill lokalisera sin verksamhet till orter som är attraktiva. Detta kan vara legacy som uppkommer lång tid efter evenemanget och i detta sammanhang är det intressant att knyta an till Brown's (2015) definition av legacy som de möjligheter som ett evenemang skapar – ibland realiserade, ibland orealiserade.

I en analys av hur det *kulturella kapitalet* påverkas av idrottsevenemang är utgångspunkten att idrottsmoral och filosofi utgör en viktig del av vår kultur. Idrott spelar emellertid i de flesta fall en mycket positiv roll för att integrera olika grupper, särskilt ungdomar, in i de värderingar och ideal som är grundläggande för vårt samhälle och ger på så sätt ett värdefullt tillskott till kulturellt kapital. Tyvärr förekommer oönskade subkulturer förknippade med lagidrott. Våldsamma konflikter mellan grupper av "fans" skapar negativ legacy och en förlust av kulturellt kapital.

Den påverkan ett evenemang har på det *politiska kapitalet* utgör ofta ett intressant skådespel för öppen ridå där politiker och media spelar huvudrollerna. Medierna ser sin uppgift som den kritiskt granskande "tredje statsmakten" och är ofta måna om att ge både en positiv och negativ bild. Inte sällan blir det varannandagsjournalistik kring längre evenemang med en positiv artikel ena dagen som följs av en negativ artikel nästa dag. Om den negativa bilden kommer att dominera påverkas det politiska kapitalet negativt och politiker agerar då ofta genom att peka på de ansvariga och kräva en "transparent genomlysning av problemen".

Men politikerna, liksom naturligtvis lokalbefolkningen, önskar att den positiva bilden skall dominera och politikerna brukar då inte vara sena med att visa sitt aktiva intresse i evenemanget för att på så sätt utveckla sitt politiska kapital.

Kapital	Positiv legacy	Negativ legacy
Naturkapital	Nya natursköna skidspår anläggs	Skador på skog efter en MTB-tävling
Humankapital	Lokala ledare får ökad kompetens	Externa arrangörer sköter allt
Fysiskt kapital	Nya nyttiga anläggningar	Förslitning av anläggningar
Finansiellt kapital	Ny ekonomisk aktivitet har startat	Skulder att betala efter en förlust
Kulturellt kapital	Ökad ungdomsaktivitet i idrott	Konflikter mellan grupper har skapats
Socialt kapital	Lokal vilja att volontärarbeta	Korruption kring beslut
Politiskt kapital	Folk är stolta över hur allt sköttes	Folk skäms över evenemanget

Tabell 1. Exempel på positiv och negativ legacy.



6/LEGACY MANAGEMENT

Kan legacy påverkas?

Legacy av idrottsevenemang är av mycket stor betydelse för både idrottsrörelsen i stort och för den lokala idrottsföreningen. Ett framtida intresse för idrott, uppskattning och stöd för idrottsrörelsen påverkas direkt av vilken legacy ett evenemang skapar. Legacy påverkar långt efter evenemanget. Genom att arbeta systematiskt och strategiskt med legacy före, under och efter evenemanget är det möjligt att påverka vilket resultat det lämnar efter sig.

En stor del av effekterna av ett evenemang utgörs av ekonomiska flöden. Detta i form av finansiellt kapital som kan användas för att skapa positiv legacy. Man kan se det som en avvägning mellan legacy i form av finansiellt kapital och legacy i form av andra kapital. Ett starkt fokus på finansiellt överskott kan leda till biljettpriser som inte många lokalboende finner prisvärda, administration som sköts av ett externt bolag, låga investeringar i underhåll av anläggningar och begränsade aktiviteter runt evenemanget.

Ett resultat av ett evenemang kan bli ett mindre finansiellt kapitalöverskott, men större legacy. Några exempel på detta är finansiellt kapital som omvandlas till fysiskt kapital (nya eller upprustade anläggningar), kulturellt kapital (ungdomsverksamhet), socialt kapital (gatufest och idrottsgemenskap), humankapital (lokal erfarenhet av att driva evenemang) och politiskt kapital (en positiv mediebild).



Storsjöyran. Foto: Göran Strand

Planering av legacy

Legacy management omfattar vad man bör tänka på innan man söker ett evenemang, när man planerar för det, under och efter evenemanget. Förhoppningen är att tydliggöra möjligheter till långsiktiga effekter som evenemanget kan lämna efter sig.

För att realisera möjligheterna med legacy krävs ett aktivt och medvetet arbete. Alltför ofta rinner legacy ut i sanden, man minns ett lyckat evenemang som ett lyckat evenemang till dess att man glömmer det – ett evenemang utan legacy.

Innan man bestämmer sig för att visa intresse för att arrangera ett evenemang bör man tänka igenom den legacy och de möjligheter till legacy som evenemanget erbjuder och knyta till sig nyckelaktörer och medarbetare för evenemanget.

Under planeringen av evenemanget måste man integrera planering för en positiv legacy med planeringen av själva evenemanget.

Under själva evenemanget bör man ha en noggrann kontroll av alla de aktiviteter som kan inverka på evenemangets legacy.

Efter evenemanget gäller det att förvalta de möjligheter till legacy som har uppkommit.

Legacy-ansvarig och organisering

Man bör på ett tidigt stadium diskutera vilken legacy man kan lämna efter sig och bygga en organisation där legacy får en plats. En person som känner betydelsen av detta och som kan ansvara för att dessa aspekter inte faller mellan stolarna behövs i organisationen. Det behöver inte vara någon som enbart sysslar med dessa frågor på heltid, men det bör vara någon som känner ansvar för att legacy finns med igenom hela processen och även efter evenemanget.

Det är fullt förståeligt om arrangörer med begränsade resurser känner sig tvingade att helt fokusera på de närmaste och mest akuta uppgifterna, men i ett längre perspektiv är detta olyckligt.

Det finns fler faser av legacy management som man bör planera.

1. Innan man bestämmer sig för att visa sitt intresse av att arrangera ett evenemang bör man tänka igenom den legacy och de möjligheter till legacy som evenemanget erbjuder och knyta till sig nyckelaktörer och medarbetare för evenemanget.
2. Under planeringen av evenemanget måste man integrera planering för en positiv legacy med planeringen av själva evenemanget.
3. Under själva evenemanget bör man ha en noggrann kontroll av alla de aktiviteter som kan inverka på evenemangets legacy.
4. Efter evenemanget gäller det att förvalta de möjligheter till legacy som har uppkommit.

Innan ansökan

Gå igenom de sju kapitalen

Genom att gå igenom modellen de sju kapitalen och kartlägga möjlig legacy får man en klar bild av vad man siktar på. Detta kan naturligtvis göras efter andra mallar, men det är viktigt med ett så heltäckande perspektiv som möjligt. De sju kapitalen kan fylla denna funktion.

En tabell kan vara ett första steg. Det är viktigt att tänka på vilken negativ legacy evenemangen kan ge upphov till så att man i förhand kan bygga strategier för att minimera eller helt eliminera dessa negativa effekter.

Kapital	Positiv legacy	Negativ legacy
Naturkapital		
Humankapital		
Fysiskt kapital		
Finansiellt kapital		
Kulturellt kapital		
Socialt kapital		
Politiskt kapital		

Tabell 2. Schema för att identifiera positiv och negativ legacy med hjälp av de sju kapitalen.

Positiv legacy kan användas som viktiga argument för att mobilisera ett intresse i samhället. Om positiv legacy används som argument för att få stöd måste man också tänka på det ansvar man tar på sig. Svikna löften minns man ofta länge. Man måste också vara medveten om att genomförandefasen kan bjuda på komplikationer.

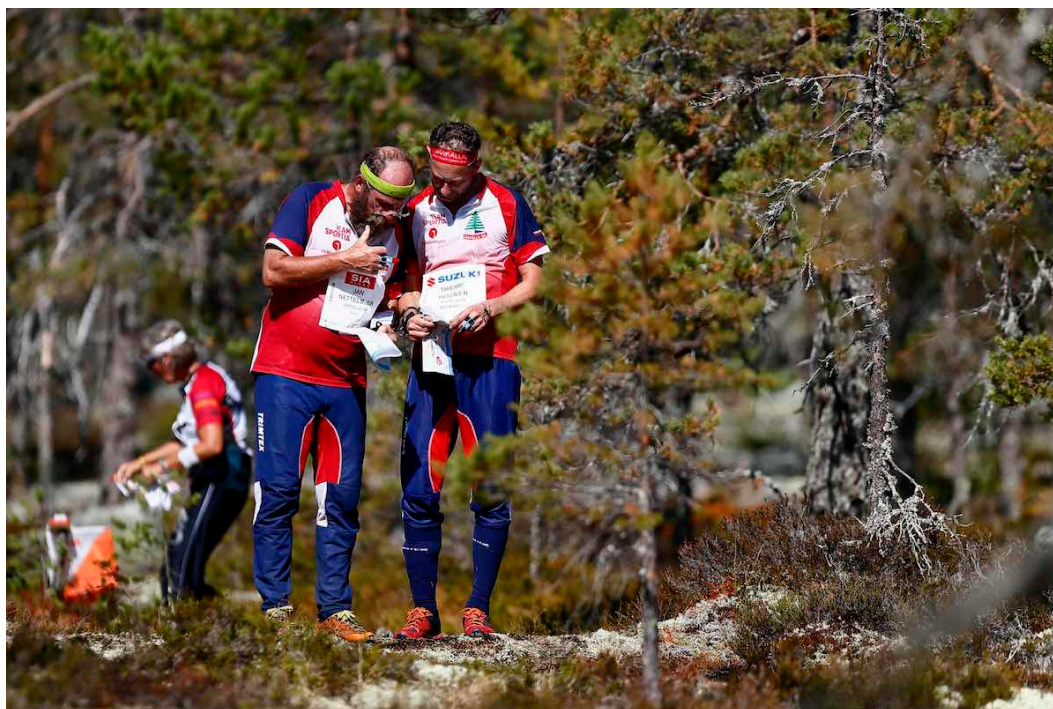
Tydliga allianser och stöd

Innan man ansöker om att arrangera ett evenemang måste allianser och stöd cementeras. Politiskt stöd, sponsorer, volontärer, företag och allmänhet måste involveras och garantier för arbete med legacy måste finnas innan man fattar beslutet att arrangera ett evenemang.

Med hjälp av positiva media och gott humör kan man kanske knyta stöd och hjälp till sig efter beslutet, men det är mycket riskfyllt att förlita sig på detta. Risker att man sitter med evenemanget i sitt knä och måste tugga sig fram och pruta på legacy-aktiviteter är mycket stor om man inte har säkrat sig med avtal innan beslutet tas om att arrangera evenemanget.

I en studie av en investering i nya idrottsanläggningar i Hamilton, Kanada, enades många viljor i staden under planeringsfasen eftersom man önskade vara värd för ett evenemang. När beslutet väl var fattat och skulle genomföras visade sig viljorna ta olika riktningar och den tidigare enigheten förbyttes i oenighet med olika förslag på hur beslutet skulle genomföras.³

³ Phillips och Barnes (2015).



Före evenemanget

Inför evenemanget handlar mycket om det fysiska kapitalet. Är arenan i gott skick, behövs fler läktarplatser, parkeringsplatser med mera?

Ett legacy-perspektiv ger mer förnuftiga beslut. Är det inte bättre att renovera träningsanläggningar och bygga tillfälliga läktarplatser än att bygga ut arenan till en storlek som inte kommer att behövas efter evenemanget? Kan arenan byggas om inför evenemanget på ett sätt så att den kan användas till fler typer av evenemang efteråt? Vilka allianser har man skapat som kan involveras och finansiera byggnationerna och vilka tankar har de angående framtida bruk och legacy?

Fokus på hållbarhet

Ett fokus på hållbarhet måste också återspeglas i planeringen. En systematisk genomgång av de 17 målen för agenda 2020⁴ lägger en grund för arbetet.

Riksidrottsförbundet har producerat ett utmärkt material "Hållbara aspekter – att inspireras av" som kan vara till stor nytta.⁵

En workshop där pressen är inbjuden kan signalera ambitionerna. Detta bör också leda till att man förbinder sig till att vidta nödvändiga åtgärder för att skapa ett hållbart evenemang. Risken att anklagas för "green washing" det vill säga att göra endast enkla saker och prata mer om det än man egentligen gör måste arrangören försöka undvika. Detta ger god legacy som ett hållbart evenemang och är positivt för naturkapitalet. Dessutom ger detta arbete också legacy i form av humankapital när arrangörerna får kunskap och erfarenhet av att skapa hållbara evenemang.

Medarrangörer och sponsorer måste också involveras i hållbarhetsarbetet för att vårda naturkapitalet. För många sponsorer är ett hållbart evenemang mycket värt och sponsorer, liksom vilka sponsorer man arbetar med, påverkar bedömningen. Det är också många sponsorer som själva kan vidta åtgärder för att bygga sin image kring hållbarhet.

⁴ (<http://tourism4sdgs.org/sdg-11-sustainable-cities-communities/>)

⁵ https://issuu.com/ymerkommunikation/docs/17-0745_apekter_2018_2?e=17314513/65744298

Diskutera image

Imagefrågor bör också diskuteras. En del sponsorer vill förknippa hela evenemanget med sin image och sätta ett namn på evenemanget som inkluderar varumärket. Det vanligaste är dock fortfarande att ett idrottsevenemang förknippas med samhället där det äger rum, politiker kan var angelägna om detta. Onekligen skapas mer legacy i ett samhälle av ett lyckat evenemang som förknippas med staden än om evenemanget förknippas med ett varumärke.

Mycket legacy kan skapas i det privata näringslivet och ett samarbete för att finna lösningar som är bra för alla parter blir viktigt. Hotellen kanske bestämmer sig för en utbyggnad och restauranglivet förbereder sig kanske genom investeringar och upprustning som också blir legacy efter evenemanget.

Planera social och kulturell legacy

Arbetet med att ställa i ordning de materiella förutsättningarna får emellertid inte överskugga betydelsen av social och kulturell legacy som också måste planeras. Kontakter med pressen formar mycket av eftermälet och en strategi för kommunikation och sociala medier behövs. Många journalister har ett starkt etiskt patos och måste naturligtvis få skriva vad de tycker men de är samtidigt beroende av information och erbjuder på så sätt en kanal för att sända ut budskap. Det faktum att lokalbefolkningen vanligtvis är mycket intresserad av kommande evenemang gör också att det kan bli mycket publicitet kring ett evenemang.

Stimulera till aktivitet

Uppmärksamheten kring ett evenemang bör utnyttjas bland annat för att stimulera ungdomen och olika aktiviteter bör planeras i förväg för att få till exempel idrottsstjärnor att lova ställa upp. Kontakter med skolan kan ge möjligheter att nå alla ungdomar och förhoppningsvis bli legacy i form av ett viktigt bidrag till att skapa ett integrerat samhälle.



Festivals i anknytning till evenemanget

Lokalfolkningens attityder påverkas oftast positivt om man genomför arrangemang utanför själva idrottsarenan. Det kan vara av typ (en mindre) stadsfestival med möjligheter för barn, ungdom och amatörer att pröva på idrott; möjligheter att möta idrottsstjärnor på en scen: Prisutdelning kan till exempel ske inför alla som (gratis) vill komma till "idrottsfestivalen" för att hylla segrarna. Restaurangnäringen kanske också vill bidra med att sätta upp tält och erbjuda möjligheter att äta och dricka på festivalen.



Storsjöran. Foto: Göran Strand

Under evenemanget

Mindre otur med god planering

Nu är det "skarpt läge" och ett prov på om planeringen varit god. En god planering gör att man har mindre "otur" och att evenemanget löper mer eller mindre av sig självt. Mediestrategin spelar nu stor roll och bör få hög prioritet. Man bör vara beredd på oplanerade händelser under evenemanget som kan skapa legacy. Den kan vara negativ där krishanteringsberedskapen samt mediestrategin ställs på prov.

Arbeta med säkerhet

Säkerheten är mycket viktig och uppnås till stor del genom ett nära samarbete med myndigheter som polis, sjukvård och brandkår. Få minnen stannar kvar så länge som olyckor och många evenemang har ett legacy som "evenemanget där den där olyckan hände..". Olyckor kan man inte alltid planera bort men man kan ha en god beredskap för vad man skall göra ifall de händer.

Ta tillvara på oplanerad legacy

Oplanerad legacy kan också vara positiv och inspirera till att ta vara på möjligheter till mer legacy. Kanske uttalar sig en idrottsstjärna eller ledare på hög nivå om hur väl evenemanget genomförts och med hjälp av en god mediestrategi kan sådana omdömen finnas kvar länge som stolthet hos lokalbefolkningen och positiv legacy.

Det är naturligtvis under evenemanget som många aktiviteter för att öka legacy genomförs. Möten mellan ungdomar och idrottsstjärnor intresserar förhoppningsvis många ungdomar. "Idrottsfestivalen" blir en glad fest och inte enbart en samling öltält. Sociala medier får ett stort genomslag tack vare en skicklig hantering av evenemangsorganisationen och traditionella medier sprider en positiv bild. Denna form av positiv legacy kan planeras och uppnås med god legacy management.



Efter evenemanget

Det viktigaste återstår

Det är mycket frestande, och ofta välförtjänt, att pusta ut efteråt, men för legacy återstår nu det viktigaste. Nu finns möjligheter att uppnå långsiktiga effekter och det är nu efteråt som de flesta av dessa möjligheter skall realiseras.⁶

Om man haft ett lyckat evenemang och lyckats skapa ett intresse för idrott kan många möjligheter visa sig.

Ungdomar strömmar till

Ungdomar strömmar till idrottsklubbarna och vill vara med. Detta är mycket sannolikt och idrottsklubben måste vara beredd på att snabbt ta hand om detta intresse och utveckla idrottsrörelsen. Den roll som idrott kan spela i samhället för att fostra unga människor enligt idrottens moral och filosofi är mycket viktigt för samhällets utveckling och kulturella kapital. En moral där alla har samma chans, med rättvisa beslut, regler att följa, där alla gör sitt bästa och en attityd som goda förlorare med respekt för dem som lyckas bättre.



Storsjöyran. Foto: Göran Strand

Ökat socialt kapital

Idrottsklubbens sociala nätverk och sociala kapital har oftast blivit större och starkare av ett lyckat evenemang. Detta måste tas tillvara också för att kunna ta hand om ungdomarna. Fler ledare behövs och fler medlemmar i klubben ger ett större nätverk att kontakta när man behöver hjälp inom något speciellt område. Politiker inom nätverket kan också passa på att göra framstötningar för att flytta fram idrottens positioner om det finns positiv legacy hos lokalbefolkningen.

⁶ Brown med flera, 2015.

Nya erbjudanden

Man erbjuds att arrangera fler (hållbara) evenemang eftersom det finns ett kunnande och en erfarenhet, ett humankapital, hos ledare och arrangörer. Många idrottstävlingar flyttar till nya platser varje tävling som SM och EM. Arrangörens erfarenhet och kunskap spelar då en viktig roll när man bestämmer var evenemanget skall förläggas. Särskilt kunskap om att arrangera hållbara evenemang med tanke på naturkapital är numera ett mycket viktigt argument. Ett annat viktigt argument är att det finns ett idrottsintresse i samhället som behövs både för att få åskådare, ett positivt bemötande och volontärer till ett nytt evenemang. Just detta kan vara en positiv legacy av evenemanget i form av ett ökat socialt och kulturellt kapital.

Kunskap används i andra sammanhang

Arrangörernas kunskap och erfarenhet kommer till användning i andra sammanhang. Att organisera är en kompetens, ett humankapital, som behövs på många ställen i ett samhälle och den kompetens som finns inom idrotten och som utvecklas med hjälp av lyckade evenemang, kan komma till stor nytta. Exemplet från "Snow Fest" i Australien (se kapitel 7) visade hur ett evenemang fostrade en kår av nya ledare som sedan behövdes inom flera områden av samhället.

Återkommande evenemang

"Idrottsfestivalen" kan bli årligen återkommande för att sätta ett starkt fokus på idrotten åtminstone en gång om året. Kanske bör man i så fall lägga stor vikt att festivalen skall vara livskraftig så att den inte år efter år visar på ett dalande intresse. Men med kreativa arrangörer kan en festival bli en påtaglig legacy som kanske också kan bidra till klubbens ekonomi.

Ökat intresse för motion

Intresset för motionsaktiviteter ökar och erbjuder stora möjligheter för idrotten. Motionstävlingar med varierande ambitionsnivåer har under en lång tid ökat i storlek och omfattning och för idrottsrörelsen kan detta kanske snart bli det dominerande området. För en lokal idrottsklubb kan det vara mycket viktigt att fånga upp denna trend. Legacy av ett evenemang i form av till exempel årligen återkommande motionstävlingar kan vara vägen in i framtiden både vad gäller antal medlemmar och ekonomi. Men framförallt för samhällets hälsa och humankapital. Den erfarenhet av att arrangera, det humankapital, som skapades som legacy av evenemanget kan på så sätt användas (och ökas) genom att, med hjälp av motionsaktiviteter, öka välbefinnande och hälsa, humankapitalet, hos lokalbefolkningen.

Nya användningsområden för arenor

Arenor och infrastruktur som finner nya användningsområden kan bli värdefull legacy. Det kan gälla arenor som blir användbara för nya idrotter men oftast är det nuförtiden festivaler och musikkonserter som utnyttjar lämpliga idrottsarenor. Dessa evenemang kan tillföra samhället mycket och arenan skapar ofta legacy för lång tid (Nya Ullevi i Göteborg från VM i fotboll 1958). Det behövs affärsplaner för en arena och medfinansiärer måste vara med i processen och diskutera eventuella investeringar som behövs för att locka evenemang till arenan.

Nya företag till platsen

En legacy man ofta nämner är att nya företag kommer till samhället. Det kan vara företag som lokaliserar sin verksamhet till ett samhälle man fått upp ögonen för i samband med evenemanget. Det kan också vara lokala entreprenörer som hittar affärsmöjligheter i samband med evenemanget. Arrangören kan i viss mån påverka detta genom att göra evenemanget attraktivt för företagsbesök. Man kan till exempel ordna möten mellan sponsorer och andra företagare.



Kan legacy värderas?

Tjänade eller förlorade vi?

Mycket av stämningen alldeles efter ett evenemang kretsar kring frågan ”Tjänade vi på det här eller har vi förlorat?”. Man kan tycka att det är en ogin fråga – som om man frågade sig samma sak efter att ha haft en fest hemma – men media spelar här också en roll med sin iver att avge ett omdöme. Detta är viktigt för om det politiska kapitalet skall påverkas positivt eller negativt. Finansiella effekter dominerar ofta eftermälet och legacy spelar därför en stor roll för att balansera detta och inte bara se de övergående utan också de långsiktiga effekterna.

Det vore idealiskt om man kunde ge ett finansiellt värde för all legacy och ställa detta i relation till effekterna på det finansiella kapitalet. Metoder för att värdera finansiellt och fysiskt kapital är väl etablerade. Men det pågår också forskning kring hur man kan utvärdera humankapital, socialt kapital och naturkapital.⁷ Dock är det ännu alltför tidigt att säga om detta kommer att leda till allmänt accepterade beräkningsmetoder.

Effekten beror på alternativ användning av resurser

Däremot kan man vara överens om att logiken för bedömningar gäller för både övergående och långsiktiga effekter. För att göra en bedömning av om en effekt är positiv eller negativ måste man nämligen alltid också ställa denna effekt i relation till vilket som är det bästa alternativet. Detta kallas alternativanvändningen eller alternativkostnaden. Det är denna logik som intuitivt ligger bakom argumentet att resurser i stället borde satsas på skolor och sjukvård.

De sju kapitalen kan ge en mer detaljerad beskrivning av vilka samhällsresurser som används för till exempel ett idrottsevenemang i form av natur, sociala nätverk, entreprenörskap och kunskap samt finansiellt, fysiskt och kulturellt kapital. Man måste då ställa frågan vad man i stället skulle ha kunnat göra med dessa samhällsresurser och vilka värden och legacy detta skulle ha skapat. Nettot, det vill säga skillnaden mellan det verkliga utfallet och alternativkostnaden avgör om resultatet är positivt eller negativt.

I de flesta fall blir detta ett teoretiskt resonemang. Oftast använder ett idrottsevenemang specifika resurser som annars inte skulle användas vid just det tillfället som idrottsarenor, idrottsledare och volontärarbetande idrottsungdomar. Detta innebär att alternativkostnaden är noll eller mycket låg och inte minskar (eller minskar mycket litet) det slutliga värdet. Värdet som skulle kunna skapas i skolor och sjukvård med dessa resurser är till exempel mycket lågt.

Olika mått av legacy behövs

Sammanfattningsvis kan man säga att än så länge måste vi använda olika mått för legacy i form av finansiellt och fysiskt kapital å ena sidan samt naturkapital, humankapital, socialt, kulturellt och politiskt kapital å den andra sidan. Monetära mått vid sidan om kvalitativa omdömen och argument. Däremot bör man i båda fallen tänka på att resurser skulle kunna ha använts på ett annat sätt (alternativanvändning av resurser) och man bör diskutera vilka effekter detta skulle ha kunnat ge. Först då kan man avgöra om nettot är positivt eller negativt.

⁷ Andersson, Armbrecht och Lundberg, 2016.

”

Den viktigaste insikten från studien är att arvet efter ett mästerskap till stora delar är något som kan påverkas.

Det är sannolikt ingen slump att Linköping (en av värdstäderna) idag kan uppvisa så goda siffror vad gäller antal flicklag i seriespel. Det känns riskfritt att argumentera för att det är kommunens medvetna satsning som burit frukt.

På samma sätt är det rimligt att argumentera för att landslagets fina publiksiffror i Göteborg är ett resultat av ett målmedvetet och strategiskt arbete. I båda fallen finns det en förstärkningseffekt där mästerskapet och senare initiativ samverkar. Arvet är alltså inte något som uppstår i spåren av ett mästerskap, utan det skapar olika aktörer tillsammans.

Arvet efter ett mästerskap, studie av UEFA Woman's Euro Sweden 2013.



Legacy-strategier – en sammanfattning

Planera och kartlägg legacy före evenemanget

- Gå igenom de sju kapitalen och detaljera möjlig positiv och negativ legacy
- Hur kan vi reducera negativ legacy och hur kan vi förstärka positiv legacy?
- Tänk igenom genomförandefasen: Hur kan vi behålla kontrollen?

Naturkapital – hållbarhet

- Gå igenom de 17 målen i Agenda 2020.
Använd RFs material "Hållbara aspekter – att inspireras av".
- Ignorera inte kravet på hållbara evenemang – det betyder mycket för många.
- Ta hjälp av expertis och involvera media från början.

Humankapital

- Investera i ledarskapsträning – helst praktisk på-jobbet-träning.
- Använd i första hand lokala medarbetare.
- Anordna amatörtävlingar för att stimulera motion och hälsa.

Socialt kapital

- Ordna också en festival för att skapa glädje hos lokalbefolkningen.
- Social hållbarhet betyder mycket för långsiktighet.
- Gör volontärbetet till en positiv upplevelse.

Fysiskt kapital

- Underhåll anläggningar.
- Bygg ett fysiskt "minneskapital".
- Planera noga för långsiktig nytta av eventuella nybyggnationer.

Finansiellt kapital

- Knyt upp löften om finansiering och sponsorskap i ett tidigt skede
- Undvik en överoptimistisk budget som riskerar att spricka
- Övertyga allmänhet och politiker om att en fin fest inte kan vara gratis

Kulturellt kapital

- Låt idrottens värderingar synas
- Var beredd på att ta hand om intresserade ungdomar
- Samarbeta med lokala konstnärer

Mediestrategi för politiskt kapital

- Journalister måste respekteras
- Transparens håller långsiktigt
- Låt journalister bli en viktig partner

7 / INTERNATIONELLA EXEMPEL

Den internationella forskningen kring legacy domineras av studier som gjorts av stora evenemang, oftast mega. Det finns endast få exempel på studier av mindre evenemang.

Nedan sammanfattas studier av två mindre evenemang i Australien, där mycket forskning om legacy bedrivits, och fyra internationella studier kring megaevenemang.

The Tour Down Under

The Tour Down Under är en internationell sex dagar lång cykeltävling som genomfördes första gången 1999 i South Australia. Den går genom många delar av landet som är glest befolkade och blev därför en stark upplevelse för lokalbefolkningen.

Studier som gjordes av forskarna Brown med flera⁸ under tävlingen 2014 visade att ett evenemang av denna typ inte skapar mycket *materiell legacy* eftersom cyklisterna passerar på landsvägar. Däremot var den *immateriella legacyn* betydande.

Mediebevakningen var intensiv och efter evenemanget har många amatörcyklister cyklat samma bana. Cykeluthyrningen har ökat och information om cyklingens positiva hälsoeffekter har gett resultat. Ett amatörlopp "Challenge Ride" har startats och mötts av ett stort intresse. Samarbeten mellan mindre kommuner och mellan små kommuner och huvudorten Adelaide har utvecklats. Det skapades möjligheter för mindre samhällen att knyta an till större organisationer också på global nivå genom att cykeltävlingen är en del av UCI World Tour.

Forskarna menar att en viktig legacy är att skapa möjligheter till utveckling. Många av dessa möjligheter utnyttjas inte eller utnyttjas först efter flera år. I fallet The Tour Down Under skapades ett intresse för motion och hälsosamma vanor som tillvaratogs. Möjligheter till ekonomisk utveckling finns, men har ännu inte resulterat i nya företag. Det *fysiska kapitalet* har ökat genom att vägar uppgraderats för att hålla god tävlingsstandard och författarna föreslår att platser skapas utefter cykelspåret med till exempel handavtryck i cement av segrarna, viloplats för amatörcyklister med mera vilket ytterligare skulle öka det *fysiska kapitalet*.

Snow Fest

I Australien i den lilla orten Gloucester, en avfolkningsort med 2 300 invånare och tomma affärer utmed huvudgatan, hölls den årliga festivalen Snow Fest. Forskaren Amanda Davies har studerat effekterna av Snow Fest under tio år. I fokus står ledarskap och hur det har utvecklats och kommit till användning i samhället.

Snow Fest startades med syftet att stimulera turismen i området och en viktig legacy av festivalen var att lokalbefolkningens attityder mot turism blev mer positiva. Huvudattraktionen för festivalen kan låta underlig för en svensk, men det var att

⁸ Brown, G., Lee, I. S., King, K., & Shipway, R. (2015). Eventscapes and the creation of event legacies. *Annals of Leisure Research*, 18(4), 510-527.

forsla stora lass med snö från en bergstopp 750 km bort till byns torg för att särskilt barn skulle kunna leka i snön – vilket var en exotisk upplevelse för dem.

Föga förvånande mötte förslaget stort politiskt motstånd och man argumenterade att denna festival skulle störa den redan problemtyngda jordbruksnäringen.

Entreprenörerna bakom Snow Fest agerade intensivt med utvalda individer och använde sitt sociala nätverk för att vända motståndet. Den första festivalen (med 40 ton snö på gator som aldrig tidigare varit snöiga) attraherade 8 000 besökare, varav de flesta tillresande. Den lokale entreprenören bakom Snow Fest såg behovet av att utveckla ledarskap och gav stöd och råd till dem som hjälpte honom med organisationen. Därför fanns det inför nästa års festival redan ett lag med ledare som också knöt till sig ett stort antal lokala volontärer. Några år senare uppkom emellertid svårigheter att rekrytera dessa ledare och volontärer. Orsaken till detta var inte brist på intresse utan att många hade startat upp egna företag och startat nya festivaler.

Tio år efter den första Snow Fest fanns den inte kvar, men den döende lilla staden hade förvandlats till en välmående ort. Man kunde räkna till femton evenemang under ett år. Ungefär hälften av de ledare som var med och startade Snow Fest var nu ledare inom olika delar av samhället. Davies påpekar också betydelsen av den informella praktiska ledarskapsträning som entreprenören bedrev med sina kollegor inför det första Snow Fest-evenemanget.



Foto: Pixabay.

Den internationella forskningen kring legacy domineras av studier av megaevenemang. Nedan finns en sammanställning av utförda studier kring legacy vid fyra megaevenemang. Den omfattar både positiv och negativ legacy.

Genua – från trött till välorganiserad

Genua betraktades under 1960-talet som en trött nedsliten industri- och hamnstad. Man har använt sig av ett antal stora evenemang som Världsutställningen 1992, G8-mötet 2001 och Europeisk kulturhuvudstad 2004 för att förnya staden. Några exempel på legacy är: förbättrad stadsplan, högre livskvalitet, förbättrat kulturellt utbud och en välorganiserad besöksnäring.

Turin – från Fiat till större evenemang

Turin var känd framför allt som Fiats huvudstad innan man stod värd för vinter-OS 2006, vilket bidrog till att förändra stadens image. En annan legacy var kunskap och erfarenhet att värva större evenemang till staden, som World Masters Games 2013 och European Sport Capital 2015. Dessutom finns det legacy i form av nya byggnader, upprustning av vissa stadsdelar, kommersiella centra och nya lokaler för stadens universitet.

Den positiva legacyn i båda fallen är ett resultat av planering och en strategi för att skapa samförstånd och stöd från befolkningen samt från allmänna och privata institutioner.⁹

Flera studier har uppmärksammat att så kallade imageeffekter inte alltid är positiva. Bråk och slagsmål i samband med tävlingar kan efterlämna en negativ image. Nya anläggningar kan också vara exempel på negativ legacy, om dessa inte kommer till användning efter evenemanget utan blir så kallade "vita elefanter".

Kapstaden – fotbollsstadion utan användning

Ett exempel är fotbollsstadion för VM i Kapstaden 2010 som inte används mycket.¹⁰ De stora rugbyklubbarna föredrar att vara kvar på sina gamla traditionella arenor och man har inte heller lyckats med att arrangera musik- eller andra evenemang på den stora fotbollsstadion.

Rio – fotbollsstadion blev vit elefant

Rio de Janeiro har lång erfarenhet av megaevenemang och mycket positiv legacy. Men där finns också exempel på negativ legacy. På grund av bristande underhåll har den stora fotbollsstadion blivit en "vit elefant". Det finns också många exempel på att en del grupper i samhället påverkas positivt och andra negativt. Allmänna platser har privatiserats och förbättringar i fattiga bostadsområden har uteblivit. I vissa fall har dessa bostadsområden också omlokaliserats. Orsakerna är enligt forskarna dålig planering och de menar att mycket negativ legacy kan undvikas genom en hållbar stadsplanering och genom att inkludera olika sociala grupper i planeringen.¹¹

9 Ferrari, S., & Guala, C. (2017). Mega-events and their legacy: Image and tourism in Genoa, Turin and Milan. *Leisure Studies*, 36(1), 119-137.

10 Alm, J., Solberg, H. A., Storm, R. K., & Jakobsen, T. G. (2016). Hosting major sports events: The challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*, 35(5), 564-582.

11 Ferrari, S., & Guala, C. (2017). Mega-events and their legacy: Image and tourism in Genoa, Turin and Milan. *Leisure Studies*, 36(1), 119-137.

#12 LEGACY OCH EVENEMANG

En modell för att arbeta långsiktigt med effekter av evenemang

Juni 2019

Text **Tommy D. Andersson**, Centrum för turism, Göteborgs universitet

Citat från **Johan Quist**, Karlstads universitet

Initiativtagare **Leif Johansson**, Centrum för idrottsevenemang, Riksidrottsförbundet

Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF

Illustration omslag **Stina Wirsén**

Illustration modell **Jesper Fermgård**

Foton idrottsevenemang **Bildbyrån**

ISBN 978-91-88535-08-5

Kontakt

tommy.andersson@handels.gu.se

leif.johansson@rfsisu.se

Rapporten bygger på "Legacy av idrottsevenemang – en litteraturstudie och en modell baserad på de sju kapitalen" av Tommy D. Andersson och "Arvet efter ett mästerskap" av Johan Quist. De har tagits fram av Centrum för idrottsevenemang, Riksidrottsförbundet. Alla rapporterna finns att ladda ner på bfuf.se och rf.se.



Riksidrottsförbundet