



Organisering av mästerskap i aktiebolagsform

Erfarenheter, lärdomar och insikter för beslutsfattare

Innehåll

Inledning	3
Bakgrund	4
Tre viktiga aspekter vid val av driftsform	5
Ekonomi	6
Kompetens	9
Ledarskap och värderingar	12
Vad säger forskningen?	15
Referenser	17

Organisering av mästerskap i aktiebolagsform

Författare:

Sara Brorström och Mikael Hilmersson
*Företagsekonomiska Institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*

Rapportredaktör: Eva Fohlstedt

Form & produktion: Normy AB, 2021

Foto: Bildbyrå

Inledning

Svenska Handbollförbundet har med stor framgång organiserat flera internationella mästerskap i aktiebolagsform: VM för herrar 2011, EM för damer 2016 och för herrar 2020. Sveriges Riksidrottsförbund (RF) har tillsammans med Svenska Handbollförbundet gett forskarna Sara Brorström och Mikael Hilmersson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, i uppdrag att samla och analysera erfarenheterna av detta. Förhoppningen är att deras arbete och denna rapport ska fungera som vägledning och beslutsstöd för planering av större mästerskap och beslut kring frågor som rör dess organisationsform. Forskarna har haft fokus på tre centrala frågor: *ekonomi, kompetens samt värderingar och ledarskap*. Rapporten fördjupar sig inte i juridik och skatterätt.

Forskarna har under 2020 intervjuat femton personer i ledande befattningar inom handbollsvärlden, Riksidrottsförbundet och i andra idrottsförbund om erfarenheter från aktiebolaget som arrangemangsform vid mästerskap. Intervjupersonerna är eller har varit aktiva och drivande inom handbollen och engagerade i beslut som har fattats om driftsform för mästerskap. Kompletterande intervjuer har också gjorts med representanter från andra specialidrottsförbund. Alla slutsatser i rapporten bygger på vad som framkommit i intervjuerna. Forskarna har också kartlagt den akademiska forskningsfronten inom området med syfte att strukturera och analysera lärdomarna.

Erfarenheterna som presenteras är inte per automatik överförbara till idrotter med andra förutsättningar. Förutsättningarna för mästerskapsarrangemang skiljer sig åt mellan olika idrotter. Svenska Handbollförbundet har generellt sett varit framgångsrikt i frågan, vilket leder till en övervägande positiv bild.

Rapporten är del av en kunskaps- och kompetensbas kring hur mästerskap och andra idrottsevenemang kan organiseras och arrangeras. Vi tar vi gärna del av specialidrottsförbundens och andras erfarenheter, behov, önskemål om och förslag på förbättringar så att vi kan utveckla innehållet. Genom det bygger vi kunskap tillsammans.

Vill du läsa hela den ursprungliga forskningsrapporten, klicka [här](#).

Stockholm i december 2021

Leif Johansson

*Centrum för idrottsevenemang,
Riksidrottsförbundet*

Bakgrund

I en allt mer kommersiell idrottsvärld växer det fram alternativa former för evenemang och drift av mästerskap. Större och mer kostsamma evenemang innebär en ökad ekonomisk risk. Fler och fler idrottsförbund undersöker alternativa driftsformer för att minska risken att den egna organisationen drabbas ekonomiskt. Ett alternativ kan vara att lägga evenemanget i ett eget aktiebolag.

Handbollförbundet tycks vara en föregångare och pionjär i frågan om aktiebolagsformen vid evenemang. Vid herr VM 2011 användes organisationsformen för första gången inom handbollen i Sverige. Inför beslutet inspirerades Handbollförbundet av hur Alpinskiidåknningen med framgång några år tidigare arrangerat VM i Åre i aktiebolagsform. Utöver skidsporten finns inte många erfarenheter i Sverige att ta del och lära av. Handbollförbundet gjorde också jämförelser med andra idrotter där mästerskap som genomförts i förbunds regi gjort förluster, vilket drabbat förbunden ekonomiskt. Detta var något som man inom handbollen ville undvika. Det fanns en rädsla för en liknande utveckling som den Friidrottsförbundet hade som resultat av VM i Göteborg 1995. Då arrangerades evenemanget i förbundets regi, med ett problematiskt ekonomiskt resultat.

Förbundet permanentade mästerskapsorganisationen från 2011, organisationen övergick därmed till Svenska Handbollslandslaget AB. För mästerskapen 2016 och 2020 skapades nya aktiebolag som sedan avvecklats efter avslutat mästerskapet.

Aktiebolagsformen medför en annan ekonomisk struktur än den ett förbund eller en ideell förening har. Vid ett kommersiellt evenemang med en större omsättning finns möjligheter att räkna hem den skattemässiga merkostnaden (beskattning av vinster) som det innebär att arrangera mästerskapet inom ett skatte- och momspliktigt aktiebolag.

Förutsättningarna mellan olika idrotter kan skilja sig mycket vad gäller det internationella förbundets stöd till det nationella förbundet, både finansiellt och organisationsmässigt. Detta är av stor vikt för ett specialförbunds beslut angående vilken form man väljer att organisera evenemanget. Vissa idrottsevenemang är starkt kopplade till den ort där evenemanget genomförs. Där kan det finnas ett starkt regionalekonomiskt intresse med andra möjliga finansieringsformer vilket gör att förutsättningarna kan se annorlunda ut.

Följande organisationer har intervjuats:

- VM-bolaget 2011 (handboll)
- EM-bolaget 2016 (handboll)
- EM-Bolaget 2020 (och 23) (handboll)
- Svenska Handbollförbundet
- Riksidrottsförbundet
- Svenska Fotbollsförbundet
- Svenska Skidskytteförbundet
- Svenska Handbollslandslaget AB
- Göteborgsregionen
- Centrum för Turism, Göteborgs universitet



Det finns tre viktiga aspekter att ta hänsyn till vid val av driftsform:

- 1 Ekonomi**
- 2 Kompetens**
- 3 Ledarskap och värderingar**

1

Ekonomi

Ur ekonomiskt perspektiv finns två aspekter som tydligt skiljer aktiebolagsformen från att arrangera mästerskap inom förbundets regi: *skatt* och *risk*.

Skatt

Skatteaspekten bör noga belysas på flera sätt. Skattemässigt kan ett aktiebolag vara ofördelaktigt eftersom bolaget är skatte- och momspliktigt. I större evenemang berörs olika skatteslag. I teorin är det relativt enkelt att beräkna om aktiebolagsformen är mer lönsam som form. Beräkningen kräver dock att kostnader och intäkter för evenemanget kan förutspås med god precision, vilket sällan är fallet.

Skatte- och momsplikten medför ekonomiska konsekvenser, eventuella vinster ska vinstbeskattas samtidigt som bolaget är momspliktigt. För ett förbund kan det innebära både för- och nackdelar. Kravet på vinstbeskattning skiljer sig åt från den ideella föreningen.¹

Momsplikten innebär att vissa kostnader kan besparas eftersom ingående moms är avdragsgill. Om den ingående momsen är hög kan det vara ekonomiskt gynnsamt att arrangera inom ramarna för ett aktiebolag eftersom den är avdragsgill. Om man inför ett mästerskapsarrangemang med en relativt god precision kan estimerade intäkter och kostnader är det relativt enkelt att beräkna den ekonomiska skillnaden mellan de två alternativa organisationsformerna, förutsatt att övriga aspekter hålls konstanta vid jämförelsen.

Utöver inkomstskatt och moms finns även frågor om arbetsgivaravgifter och andra skattefrågor där ideella föreningar har en fördelaktigare utgångspunkt.

Risk

Riskaspekten är central för vägvalet att arrangera mästerskap i ett aktiebolag eller ej. Flera av de som intervjuats tar upp aktiebolagsformens fördelar vad avser reducerade risker relaterat till exempelvis biljettförsäljning och kostnaden för detta.

En fördel med aktiebolagsformen är att risken överläts till bolaget. Aktiebolaget är en juridisk person – eventuella ekonomiska risker i relation till evenemanget tas av detta och inte av förbundet. Genom att evenemanget frikopplas från förbundets dagliga verksamhet och ekonomi reduceras risken att ett ekonomiskt misslyckande ska gå ut över förbundet och dess medlemmar.

Det finns två typer av ekonomiska risker: inneboende risker vid evenemanget och risker man som arrangör väljer att utsätta sig för (risktagande). Det är viktigt att skilja på dessa inför sitt beslut om driftsform, risktagande kan hanteras på ett annat sätt än inneboende risker.

Inneboende risk

Inneboende risker är sådana som är svåra att påverka och hantera som arrangör. De kan vara brist på snö för vintersporter, intensiva regnväder för utomhussporter eller yttre begränsningar för antalet åskådare, som under pandemin 2020–2021. Ju större de inneboende riskerna är för evenemanget, desto mer fördelaktigt borde aktiebolagsalternativet vara.

¹ Mer om skatte- och momsregler för företag och föreningar finns att läsa på skatteverket.se

Rishtagande

Alltför optimistiska budgetar eller ogrundade kalkyler när det gäller till exempel biljettförsäljning är ett rishtagande.

Frågor att ställa sig:

- Vilka risker medför evenemanget?
- Har man beaktat de olika skattekonsekvenserna?
- Är det inneboende risker (brist på snö), eller tagen risk (optimistisk budget)?

Hur resonerade Svenska Handbollförbundet?

Riskreducering var en av de huvudsakliga anledningarna till varför förbundet valde att arrangera mästerskapet inom ett aktiebolag istället för i egen regi. Det fanns en rädsla att drabbas ekonomiskt om VM 2011 inte skulle generera ett positivt resultat.

I och med etablerandet av ett aktiebolag föddes en entreprenörsanda. Ledningen för aktiebolaget såg stora möjligheter att bygga någonting som inte funnits i Handbollssverige tidigare, man hämtade inspiration internationellt och knöt till sig värdefull kompetens från näringslivet för att nå bästa resultat. I och med att mästerskapet lyftes ut från förbundet blev det en tydligt särskild resultatenheter. Detta ledde till att entreprenörskapsandan kunde stärkas.

Forskarnas analys

Kommersialiseringen i och med inrättandet av bolaget kombinerat med tillförsel av kompetenser från näringslivet, födde en entreprenörsanda. Denna blir självförstärkande då formen för evenemanget föder ett nytt beteende.

Inrättandet av ett aktiebolag leder till att man tillåter sig att ta större risker, bolaget drivs av en tillväxt- och entreprenörsanda i jämförelse med i förbundets regi. Inom handbollen har detta tydligt lett till att man starkt påverkat intäktssidan. Men, det kan finnas skäl att tydligt följa kostnadsutvecklingen också. Det finns en risk för skenande kostnader på grund av ett större rishtagande.

Om gränser och ansvarsområden är otydliga finns det stor risk att man löper in i svårigheter vad gäller moms och skattefrågor. Otydliga gränser medför också otydlighet kring vilken av organisationerna som ska bära kostnader vilket också kan resultera i svårigheter i skatte- och momsfrågor. Att aktivt arbeta med ägardirektiv och en tydlighet angående vilka uppgifter de olika organisationerna har är också av stor vikt.



Ekonomi – möjligheter/ fördelar med aktiebolag som driftsform

- Riskreducering
- Isolering (avskilt eller separat från övrig verksamhet)
- Gränsdragning och rollfördelning
- Uppföljning – både under och efter evenemanget. Ställa rätt frågor. Nyckeltal för att på något sätt kunna jämföra över åren.



Ekonomi – utmaningar/ nackdelar med aktiebolag som driftsform

- Skattepliktig till inkomstskatt
- Mervärdesskattepliktig – det finns både för- och nackdelar med ingående och utgående moms.



2

Kompetens

Några av effekterna av kommersialiseringstrenden som varit stark inom idrottsvärlden under de senaste decennierna syns i ökad professionalisering och höjda kompetenskrav. Väljer man att arrangera i aktiebolagsform, symboliserar beslutet i sig ett aktivt steg emot ett professionaliserat och mer kommersialiserat evenemang.

Erfarenheter från Svenska Handbollförbundet

Handbollen upplever sig haft stora fördelar vad avser rekrytering av kompetens, jämfört med om man fortsatt att arbeta med mästerskap inom förbundet. Några av fördelarna med aktiebolagsformen när det gäller kompetens är:

Lättare att rekrytera till ett aktiebolag

Det har varit lättare att engagera kompetens till aktiebolaget som arrangerat mästerskapen än då det arrangeras i egen regi. Möjligheten att erbjuda kompetenta personer en roll inom ett aktiebolag är bättre än att attrahera dem till att ta en roll i Handbollförbundets projektorganisation. Fördelen med aktiebolagsformen tycks vara att evenemang i bolagsform föder en nybyggaranda och ett entreprenöriellt tänkande, vilket står i kontrast till den upplevelse man har om idrottsförbund som relativt trögrörliga och byråkratiska.

Nya typer av kompetens

De individer som engagerats har besuttit kompetenser som har varit av stor vikt för att utveckla mästerskapsarrangemangen, exempelvis genom att förbättra kommunikationen, biljettförsäljningssystemet men också med expertis inom ekonomi och juridik.

Marknadsföring

Man har lyckats attrahera marknadsföringskompetens från näringslivet vilket möjliggjort att man dels nått nya kundgrupper vid biljettförsäljning och att man dels tillämpat nytänkande prissättningsmodeller vid biljettförsäljningen. Kompetensen har bidragit med metoder att sprida, locka och marknadsföra evenemangen samt att locka sponsorer.

Utökat kontaktnät och nytt tänk

De nya individerna har ett stort kontaktnät och kom in i handbollsvärlden med ett ”nytt tänk”: en entreprenörsanda där nya lösningar identifierades. Denna anda har troligtvis inte ha fått utrymme tidigare inom förbundet.

Starkare kontroll över evenemangen

De nya kompetenserna medförde att kontrollen över mästerskapsarrangemangen blev starkare, de nya individerna hade kunskaper och erfarenheter inom områden som tidigare saknats.

Nya kundgrupper och prissättningsmodeller

Genom kompetensen från näringslivet har man lyckats att öka intresset för mästerskapen och därmed uppnått en högre omsättning för mästerskapet än vad man bedömer möjligt om evenemanget skulle skett inom förbundets regi.

Behålla kompetens över tid

Inom handbollen har det skapats ett nytt bolag för varje mästerskap. Det är viktigt att kunna behålla kompetensen över tid, för att inte tappa viktiga lärdomar och erfarenheter.

Erfarenhetsöverföring

Erfarenhetsöverföring sker (mer) automatiskt när ett mästerskap arrangeras inom ett förbund där de som arbetar med evenemang är anställda där permanent.

Inom handbollen har samma individer funnits med över flera mästerskap trots att de varit anställda inom olika mästerskapsbolag. Detta har skapat en stabilitet trots att bolagen har varit temporära. Det finns en ökad risk att tappa erfarenhet och lärdomar då personer inte finns anställda över en längre period.

Lärande

Bolagsformen sägs vara positiv ur ett lärandeperspektiv. Detta baseras på tanken om att flexibiliteten för att testa idéer och därmed också hitta nya lösningar är större.

Beslutsvägarna inom ett aktiebolag är kortare vilket resulterar i att man upplever det enklare att testa nya idéer och arbetssätt inom ett aktiebolag i jämförelse med det föreningsstyrda förbundet. Ett exempel som nämns i studien är hållbarhetsarbetet som har utvecklats inom bolagsformen.

Forskarnas analys

För handbollen kan kommersialiseringstrenden ha inneburit att aktiebolagsformen lättare fick fäste. Aktiebolagsformen tycks ha medfört att det blev lättare att locka sponsorer, samarbetspartners, individer till styrelsepositioner exempelvis från näringslivet för att arbeta inom bolaget och engagera sig i handbollen. Det verkar vara mer attraktivt och prestigefullt för kompetenta personer från näringslivet att acceptera en styrelseroll eller en tjänst inom ett aktiebolag än inom det traditionella förbundet.

Professionalisering, som innebär en bättre intern kontroll för mästerskapet inom bolaget, kan också innebära att förbundet upplever att de har mindre kontroll över mästerskapet än ifall de hade drivit det i projektform.

Professionaliseringen kan också ha inneburit att bolagsformen i sig blir starkare på grund av de individer som är med, något som gör att gränserna mellan bolaget och förbundet blir starkare. Å andra sidan existerar bolaget under en kortare, begränsad period, vilket gör att det framförallt kanske är efter mästerskapet som det blir viktigt att samla ihop kunskaper och erfarenheter. Det är också viktigt med en tydlighet angående bolagets uppdrag samt förväntningar på bolaget, och då handlar det inte bara om det finansiella.

De som arbetar inom det nationella förbundet och inom de regionala förbunden vill vara engagerade när det är dags för ett mästerskap. Det blir därför viktigt att hitta sätt att engagera också ideella krafter, inte minst för att sprida intresset för sporten. Denna balansgång, att skapa en effektiv organisation samt inkludera många olika parter är en utmaning, då tydliga gränser möjliggör en effektiv organisation med ett tydligt fokus men samtidigt är det viktigt att inte tappa engagemang och intresse inom förbundet.

De lokala förbunden och klubbarna har engagerats i mästerskapen på olika sätt, något vi tror är oerhört viktigt att fortsätta med. Det handlar om att på förhand ha reflekterat kring denna balansgång och därför ha en idé om när en effektiv, professionell organisation är att föredra och när ideella krafter är en möjlighet och något som bidrar till det större målet. Det är viktigt att också skapa bra relationer med distrikten och med värdstäderna.

Flexibiliteten och möjligheten att testa nya idéer och starta projekt måste beaktas tillsammans med en ev. ökad riskbenägenhet och beteendeförändring. Härtill kommer vikten att i efterhand följa upp mästerskapen och utvärdera resultaten ur olika perspektiv, det vill säga inte bara kvantitativt i form av sålda biljetter och ekonomiskt resultat utan också kvalitativt i form av sociala och miljömässiga aspekter.



Kompetens – möjligheter/ fördelar med aktiebolag som driftsform

- Professionalisering
- Kommersialisering
- Kompetensförsörjning



Kompetens – utmaningar/ nackdelar med aktie- bolag som driftsform

- Administrativ påbyggnad
- Fler organisatoriska gränser
- Möjlig distansering från föreningsrörelsen



3

Ledarskap och värderingar

Att upplåta rätten att arrangera mästerskap till ett aktiebolag innebär en utveckling av den befintliga organisationen. I forskningsvärlden benämns detta externalisering.² Bolagsformen skapar en tydlighet mellan mästerskapet och den ideella organisationen.

Begreppet har sin grund i den så kallade transaktionskostnadsteorin som förklarar varför företag och organisationer väljer att hålla vissa värdeskapande aktiviteter inom verksamheten (internalisering) och varför man väljer att lägga andra aktiviteter utanför organisationen (externalisering). Begrepp som outsourcing och offshoring kommer från teorin som hjälper oss att förstå utmaningarna med att lyfta ut vissa aktiviteter ur organisationen och hur man kan ta riskerna som detta medför alternativt förebygger.

Genom att externalisera mästerskapet till ett aktiebolag, en egen ekonomisk och juridisk enhet, särskiljs den dagliga verksamheten från arrangemanget av mästerskapet. Styrningen mellan förbundet och bolaget sker strikt ekonomiskt. En fördel med detta är ett starkare fokus på mästerskapet.

En stor utmaning i den hybrida organisationen³ där det finns olika logiker är att skapa organisationsöverspännande kultur och värderingar.⁴ Det är stor risk för att det växer fram olika kulturer i olika delar av verksamheten. Det finns också en risk att bolaget blir alltför isolerat. Detta är inte en enkel balansgång. Det kräver kompetenta ledare som kan kombinera målsättningar av olika slag.

Idén med bolagsformen är att isolera och skapa en självständig organisation med en avgränsad och tydlig uppgift, dock utan att ”springa alltför långt” från ägarna och de värderingar som finns här. Det finns en möjlig motsättning här. Att inneha en avgränsad uppgift innebär att uppgiften och målet med verksamheten inte är samma som för förbundet. Detta kan leda till suboptimeringar, om det inte finns lärande eller synergier mellan verksamheterna. I teorin ger bolagsformen godare möjligheter till uppföljning, men det kräver verktyg för uppföljning och återrapportering av resultat där inte endast det finansiella resultatet är i fokus.

Erfarenheter från Svenska Handbollförbundet

Ansvarsfördelningen mellan Svenska Handbollförbundet och mästerskaps-organisationen var en drivkraft till att prova aktiebolagsformen under VM 2011. Ett tydligt mål var att det inte skulle finnas några tvivel kring ansvar och befogenheter mellan de två organisationerna. I handbollens fall har aktiebolaget som arrangerat mästerskapen varit helägt av Handbollförbundet. Av det följer att det måste vara del av de värderingar som finns inom den ideella organisationen.

² Williamson, 1981.

³ En organisation som har dubbla mål som till exempel både att göra gott och vara affärsmässig. Battilana och Lee, 2014.

⁴ Evers med flera, 2002.



Under tiden efter VM 2011 har Handbollförbundet arbetat aktivt med att utveckla ägardirektivet. Ett tydligt ägardirektiv som reglerar relationen mellan förbundet och mästerskapsbolagen säkerställer att förbundets värderingar tydligare genomsyrar de initiativ och aktiviteter som sker inom mästerskapsbolaget.

Forskarnas analys

När ett mästerskap genomförs inom ramen för förbundet finns det risk för konkurrens om resurserna och för en sammanblandning av uppgifter. Detta bidrar till att det blir svårare att följa upp hur mästerskapet har levererat. Det kan även innebära att delar av förbundets dagliga verksamhet sätts på paus under den tid man arbetar med mästerskapsarrangemanget.

Eftersom aktiebolagsformen förefaller vara självförstärkande och föder vissa beteenden, som till exempel ett starkare entreprenöriellt tänkande som i sin tur kan leda till ett större risktagande, är det viktigt att hitta ledare som kan kombinera och balansera olika organisatoriska logiker och konkurrerande målsättningar.



Ledarskap – möjligheter/ fördelar med aktiebolag som driftsform

- Fokus på kärnkompetens/område



Ledarskap – utmaningar/ nackdelar med aktie- bolag som driftsform

- Förankring
- Värderingar
- Erfarenhetsöverföring/
sammanställning



RISTADS



17

ÖSTERSUND

THE IX

STANLEY Security

AutoExpert

ATG

salomon

Vad säger forskningen?

Inom forskningen råder konsensus om ett internationellt ökat intresse för att arrangera internationella idrottsevenemang av olika slag. Evenemang har potential att öka avkastning och lönsamhet, skapa legacy, bidra till nyetablering av arenor och andra anläggningar, bidra till bättre infrastruktur, öka lokalt engagemang samt medföra ett internationellt erkännande.⁵

När ett evenemang i form av ett mästerskap skall arrangeras fattas beslut angående i vilken form det skall ske. Detta medför i sin tur att en rad frågor måste ställas och hanteras, till exempel angående ekonomi, hur organisationen skall se ut, infrastruktur, säkerhets- samt riskfrågor.⁶

Att arrangera ett mästerskap, vilket är att betrakta som en unik händelse, innebär att de som organiserar och arbetar med mästerskapet vanligen möter en stor osäkerhet, men också en "sense-of-urgency", detta då det finns ett givet slutdatum för när mästerskapet skall gå av stapeln.⁷ Mästerskapsarrangemang kommer alltid med ett visst mått av osäkerhet, men hur stor denna osäkerhet är varierar.

Låg-, medel- och högriskarrangemang

Forskarna Shone och Parry (2004) kategoriserade risker i samband med olika former av arrangemang, i idrottssammanhang men gäller även för andra former av evenemang, i tre olika nivåer.

Den första kategorin är så kallade lågrisk-arrangemang. De sker vanligtvis inomhus. Här är arrangören väl insatt i de rådande förutsättningarna. Det finns inte speciellt mycket yttre förutsättningar att ta hänsyn till, som exempelvis väderförhållanden.

Den andra kategorin, medelrisk-arrangemang, är arrangemang som kan ske utomhus eller inomhus, men är mer komplicerade att genomföra och planera än den första kategorin. Exempel är årliga idrottsevenemang eller festivaler.

Den tredje kategorin, högrisk-arrangemang, är evenemang eller mästerskap med många deltagare, som kräver många anställda och som genomförs på platser och inom organisationer som inte nödvändigtvis har någon vana eller omfattande erfarenhet av att arrangera denna typ av arrangemang, Olympiska spel är det typiska exemplet på ett högriskevenemang. Hur organisatörerna skall hantera risker beror på vilken av dessa tre kategorier som arrangemanget tillhör.

Hållbara evenemang

Evenemang av olika slag bidrar också till samhället. I organisationen av större evenemang finns ofta uttalade mål om hållbarhet.⁸ Evenemangen ska alltså inte endast vara hållbara i sig själva, utan också bidra till en mer hållbar utveckling i samhället.⁹

5 Leopkey och Parent, 2009; Parent och Ruetsch, 2020.

6 Parent, 2008.

7 Turner and Müller, 2003.

8 Smith, 2009.

9 Mair och Smith, 2021.

Tidigare har diskussionen ofta handlat om hur evenemang kan vara hållbara ur ett ekologiskt perspektiv, att evenemangen skall vara ”gröna”, men på senare tid har forskare inom området argumenterat för att i större skala än tidigare addera sociala hållbarhetsaspekter i diskussionerna kring evenemang.

Socialt kapital och hybrida organisationer

Mycket av vad som skrivits om hållbarhet och evenemang har varit kritiskt och handlat om hur den ekologiska aspekten kan förbättras, men det finns de som menar att evenemang istället skall uppmärksammas genom sin roll att generera socialt kapital på platsen där de genomförs.

De olika krav och förväntningar som finns på ett större evenemang innebär att forskare på senare tid har beskrivit de organisationer som är ansvariga för evenemangen för ”sociala företag”.

Sociala företag är organisationer som inte agerar (enbart) för att generera inkomster tillbaka till ägaren, utan också för att generera positiva sociala konsekvenser i samhället. Det innebär att sociala företag blandar sociala värden och mål med en marknadslogik, något som i sin tur skapar en hybriditet. Hybrida organisationer, i sin tur, definieras som organisationer där det finns olika logiker samt flera samtidiga målsättningar som, exempelvis målsättningen att både ”göra gott” och vara affärsmässig.

Enligt Evers (2020) blandar hybrida organisationer mål, intressen, beslutsstrukturer, incitamentssystem och organisationskulturer, något som är utmanande för de som arbetar inom dem och ställer krav på ledarskap som kan överbrygga dessa olikheter.

Stora idrottsevenemang har tidigare studerats och analyserats som just hybridorganisationer, detta för att visa på den komplexitet som föreligger vad gäller att kombinera olika värden och målsättningar.

10 Pernecky och Luck, 2013.

11 Mari och Smith, 2021.

12 Raworth, 2017.

13 Gillet och Tennet, 2020; Bryson m.fl., 2021.

14 Battilana och Lee, 2014.

**Vill du läsa hela den ursprungliga
forskningsrapporten, klicka [här](#).**

Referenser

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. *Public Management Review*, 1-18.

Evers, A. (2020). Third sector hybrid organisations: two different approaches. In *Handbook on Hybrid Organisations*. Edward Elgar Publishing.

Gillett A.G & Tennent K.D (2020) Hybrid goals: institutional complexity and 'legacy' in a global sporting mega-event, *Public Management Review*.

Leopkey B., & Parent, M.M (2009) Risk Management Issues in Largescale Sporting Events: a Stakeholder Perspective, *European Sport Management Quarterly*, 9:2, 187-208, DOI: 10.1080/16184740802571443.

Lee Ludvigsen J.A., & Hayton J.W., (2020) Toward COVID-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events, *Managing Sport and Leisure*.

Parent, M.M., & Ruetsch, A. (2020). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429326776>.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook* (2nd ed). UK: Thomson Learning.

Smith A., (2009) Theorising the Relationship between Major Sport Events and Social Sustainability, *Journal of Sport & Tourism*, 14:2-3, 109-120, DOI:10.1080/14775080902965033.

Pernecky, T., & Luck, M. (2013). Events in the age of sustainability. In T. Pernecky & M. Luck (Eds.), *Events, society and sustainability: Critical and contemporary approaches* (pp. 1-12). Routledge.

Williamson, O.E. (1981) The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*. 87(3) pp 548-577.



Riksidrottsförbundet

Idrottens Hus, Box 11016, 100 61 Stockholm | Tel: 08 - 699 60 00
E-post: riksidrottsforbundet@rf.se | Hemsida: www.rf.se