

UTKAST – UTKAST

Utvärdering av Region Skånes medverkan i Världsmästerskapet i handboll 2011



PwC
*Jan Sturesson
Magnus Hultgren
Adrian Göransson*

Mars 2011



Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund och syfte	5
1.2 Rapportens disposition	6
1.3 Vad är ett internationellt sportevenemang – egentligen?	7
2. Drivkrafter som skapar engagemang	8
2.1 Ökad konkurrens mellan länder, regioner och städer - attraktivitet	9
2.2 Behovet av regional legitimitet	10
2.3 Upplevelsesamhället	11
2.4 Balanserad och hållbar tillväxt - helhetssyn	12
3. Best Practice	14
4. Hur gjorde Region Skåne?	20
4.1 Region Skånes målbild	20
4.2 Region Skåne mobiliserar kraft	21
4.3 Region Skånes intåg i handbollssverige	23
4.4 Det vinnande kampanjarbetet	25
5. Return on investment	29
5.1 Input	30
5.2 Output, outcome och impact	31
Output	31
Outcome	35
Impact	37
Avslutande reflektioner	39
Referenser	41
Intervjuer, möten och samtal	41
Region Skåne	41
Svenska Handbollsförbundet	41
Malmö stad	41
Kristianstad kommun	41
Lunds kommun	41
Göteborg Stad/Göteborg & Co	41
Övriga	41
Litteratur	42
Appedix - enkätundersökning	43
Inledning och metod	43

Kommuner	43
Näringslivet	45
Volontärer	49
Avslutande reflektioner - enkät	52

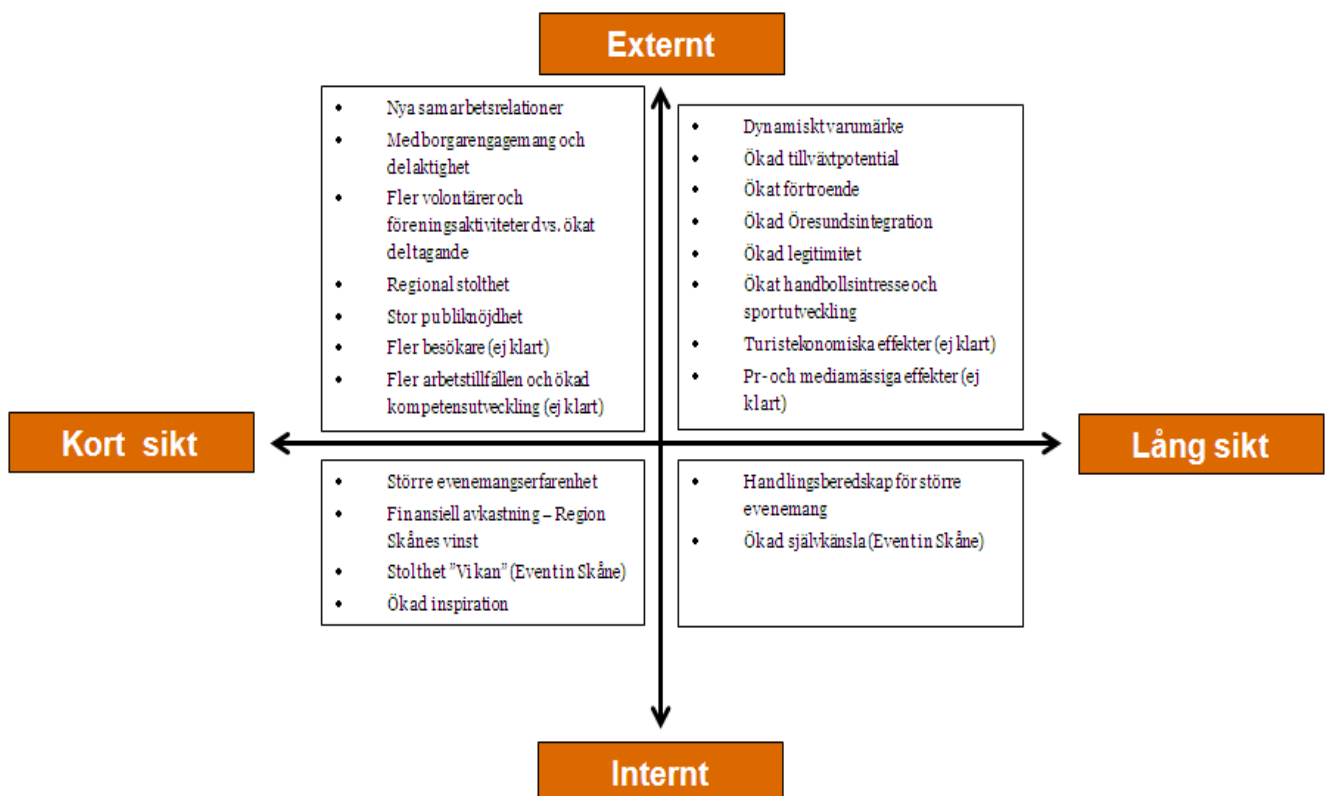
Sammanfattning och principiell avkastning

Världsmästerskapet i handboll 2011 var en stor nationell händelse som fick såväl nationell som internationell uppmärksamhet. Vi har i denna rapport visat att det är en stor organisatorisk uppgift att planera och genomföra evenemanget. Det kräver kompetens inom många olika discipliner samtidigt som det kräver en mobilisering av resurser i samhället på olika nivåer – inte minst i form av volontärer. Region Skåne som organisation hade en framstående och direkt avgörande roll i processen som ledde fram till att mästerskapet spelades i Sverige och i Skåne. Det proaktiva förhållningssättet och förmågan att bygga relationer har skapat prototyp för hur man i framtiden kan jobba med regionala strategiska utvecklingsfrågor.

Vi konstaterar att ska man nå en balanserad hållbar tillväxt krävs ett helhetstänkande och tydliga mål och strategier att jobba efter. Många aktörer bidrog till ett mycket väl genomfört kampanjarbete. Det framgår med all tydlighet att Region Skåne har haft en mycket framstående roll i processen. En slutsats vi drar är att utan Region Skånes drivande kraft hade inte handbolls VM 2011 spelats i Sverige.

Frågan om vilken avkastning handbolls VM får på kort och lång sikt är en komplex fråga. I grunden handlar det om vilka värderingar som styr investeringar, risktagande och synen på avkastning. Någon har frågat om regionen överhuvudtaget ska spela en roll inom detta område. Vi väljer att vända på resonemanget och ställa oss frågan huruvida en region som Skåne har råd att inte ta chansen att arrangera denna typ av evenemang. Nedanstående figur får sammanfatta några av de effekter som vi identifierat.

För att få en så heltäckande bild av evenemangets samhälliga effekter har vår ambition varit att koordinera denna rapport med de två pågående utredningarna - turistekonomiska effekter av Handbolls VM samt PR- och mediamässiga effekter av Handbolls VM. Av olika skäl har dessa utredningar inte kunnat slutföras i tid varför vi i denna rapport inte har kunnat ta hänsyn till resultatet i dessa utredningar.



Faktaruta handbolls VM 2011

- Spelades 13-30 januari 2011
- 24 lag från världens alla kontinenter deltog
- VM-städer: Malmö, Lund, Kristianstad, Jönköping, Skövde, Göteborg, Norrköping och Linköping.
- Två miljarder TV-tittare i 162 länder vilken är den största spridningen hittills
- 1500 journalister på plats
- 222 000 åskådare
- Omsättning ca 110 miljoner kronor
- Biljettintäkter på ca 85 miljoner kronor

1. Inledning

1.1 Bakgrund och syfte

Mellan den 13 och 30 januari år 2011 spelades det 22: a världsmästerskapet i handboll i Sverige. Med upp emot två miljarder tv-tittare i 150 länder och över 300 000 i publik, är mästerskapet det enskilt största sportevenemanget som händer i Skandinavien år 2011.

Världsmästerskapet hade en märkbar skånsk prägel och Malmö, Lund och Kristianstad utgjorde tre av de totalt åtta spelorterna. Den skånska publiken kunde, utöver gruppsspelsmatcherna, se mästerskapets båda semifinaler i Malmö respektive Kristianstad. Därutöver avslutades mästerskapet med en rafflande final på Malmö Arena mellan Frankrike och Danmark, där den förra slutligen stod som segrare.

Det skånska inslaget var emellertid ingen tillfällighet. Region Skåne var en av huvudarrangörerna och hade i fem års tid verkat för att mästerskapet skulle spelas i Sverige. Världsmästerskapet i handboll är Region Skånes hittills största satsning på sportevenemang.

För Region Skåne är det centralt att följa upp huruvida mästerskapet motsvarat de förväntningar som har funnits. Mot denna bakgrund har Region Skåne gett PwC i uppdrag att genomföra en utvärdering av mästerskapet. Utvärderingen har två övergripande syften.

För det första ska rapporten beskriva och analysera Region Skånes roll och delaktighet i den process som ledde fram till beslutet att förlägga 2011 års världsmästerskap till Sverige och Skåne. Utgångspunkten i denna del av utvärderingen är visionen och den gemensamma målbilden. Vi har för avsikt att lyfta fram de avgörande drivkrafterna, liksom processens innovations- och aktörsdimension.

För det andra ska rapporten belysa vilken avkastning (return on investment) evenemanget har haft på kort sikt och eventuellt kan få på längre sikt. Huvudfokus i denna del av utvärderingen är de samhälliga och andra värdeskapande effekter som evenemanget har på regionens utveckling. Det bör i sammanhanget tilläggas att Region Skåne har initierat ytterligare två utvärderingar för att få en så heltäckande bild av evenemangets samhälliga effekter. Dessa utvärderingar fokuserar, dels på de turistekonomiska effekterna, dels på det PR-mässiga genomslaget i media och ligger således inte inom ramen för detta uppdrag.

Syftet skulle med andra ord kunna sammanfattas i följande övergripande frågeställning:

Vad är mervärdet för det Region Skåne har gjort och HUR har man gjort det?

1.2 Rapportens disposition

PwC har genomfört uppdraget i fem delmoment enligt följande:



Moment 1: Drivkrafter som skapar engagemang.

Rapporten inleds med ett resonemang kring varför städer och regioner engagerar sig i olika evenemang. Vad är drivkrafterna som ligger bakom deras sätt att agera? PwC har valt att belysa regioners och städernas utveckling ur ett antal kapital – strategisk resursslåg – som är viktiga att förhålla sig till, för att kunna skapa en strategisk och balanserad tillväxt. Rapporten inleds därför med ett resonemang om vikten av helhetssyn i det regionala utvecklingsarbetet. Vi tar fasta på två viktiga utgångspunkter; globaliseringen och städernas jakt på konkurrensfördelar samt en ökad medvetenhet om att välfärdsfrågor och varumärkesbyggande måste gå hand i hand i en framtidens vinnande region.

Moment 2: Best Practice. Syftet med denna del är att ge en bild av hur andra länder och/eller regioner har agerat i sina ambitioner att få ut mesta möjliga effekter av ett sport evenemang. På detta sätt identifierar vi olika jämförelsepunkter som vi sedan relaterar till världsmästerskapet i handboll 2011. Bilden som målas upp ska ge en förståelseplattform för de frågeställningar som vi lyfter fram under moment 3. Det bör i sammanhanget tilläggas att varje enskilt sport evenemang är unikt och har sin egen logik. Förutsättningarna skiljer sig åt om vi pratar om ett olympiskt spel, världsmästerskap i fotboll eller ett världsmästerskap i handboll. Poängen är således inte att jämföra ett sport evenemang med ett annat. Istället handlar det om att lägga en grund för att kunna analysera ”hur gå från best practice to best option in Skåne”.

Moment 3: Hur gjorde Region Skåne? I detta moment fångar vi in relevanta aktörer och deras syn på processens genomförande –

från det att frågan initierades 2006 till att handbolls VM avslutas 2011. Ambitionen är att ge en så rättvisande bild som möjligt av hur processen rent faktiskt har genomförts. I samtal och intervjuer med olika nyckelaktörer har vi fått en tydlig bild om uppfattningen om vad som avgjorde att handbolls VM kom till Sverige och Skåne. Vi kopplar an till andra sport evenemang (moment 2 ovan) för att kunna bekräfta innovationsgraden i processen. Bärande frågeställningar som vi besvarar är VAD, VEM och HUR skapades resultatet. Region Skånes roll och delaktighet i processen är vårt fokus.

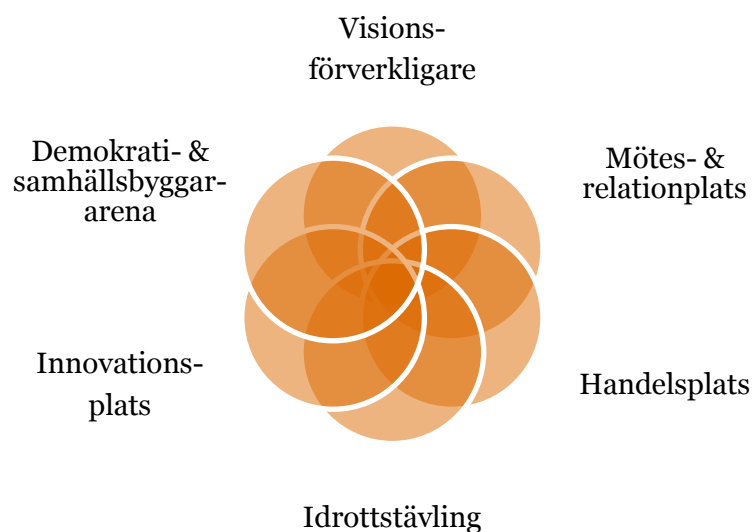
Moment 4: Return on investment. Denna del handlar om vilken avkastning handbolls VM kan tänkas få på kort och lång sikt. En kortsiktig effekt är det ekonomiska resultatet d.v.s. Region Skånes kostnader (personellt/ekonomiskt) ställt i relation till intäkterna (biljettförsäljning m.m.). Detta är emellertid inte huvudfokus i detta moment. Det handlar istället om andra värdeskapande effekter som påverkar regionens utveckling. Denna del av rapporten har, liksom rapporten i övrigt, en stark aktördimension i den meningen att vi utgår ifrån olika aktörers antaganden om vad detta mästerskap kan ge för samhälliga effekter på kort och lång sikt. Förutom samtal och intervjuer har vi inom ramen för detta moment genomfört en webbenkät riktad till 200 företag i Skåne, Skånes 33 kommundirektörer samt 140 volontärer som var engagerade under handbolls VM.

Moment 5: Avslutande reflektioner. Vi tar fasta på lärdomarna och reflekterar för framtiden.

1.3 Vad är ett internationellt sportevenemang – egentligen?

Rubriken antyder mycket riktigt att ett sportevenemang kan ha olika funktioner. Det handlar om så mycket mer än att bara upplåta en plats för en idrottstävling. Ofta ingår evenemanget som del i en mer övergripande strategi för att skapa tillväxt och utveckling i samhället i stort. Vi väljer därför definiera ett sportevenemang utifrån ett antal flerdimensionella funktioner, vilka är mångfaldiga. Nedan ger vi exempel på olika funktioner som ett större sportevenemang – som t.ex. ett handbolls VM - kan ha.

- En **idrottstävling** i en sport mellan individer och mellan länder.
- En **mötes- och relationsplats** för människor från olika länder - integration. Handbolls VM är troligen ett av de mest lyckade Öresunds-integrationsprojekt som genomförts sedan Öresundsbron invigdes.
- En **handelsplats**, där man kan köpa och sälja varor, tjänster och idéer mellan de inblandare - steg 1 är med direkt koppling till sporten/eventet (t.ex. souvenirer, mat, dryck, vadslagning mm), medan steg 2 som kan vara strategiska affärsmöten mellan företag som skapar samarbetsavtal och nya produkter, tjänster och gemensam framtid.
- Punkten ovan kan lätt övergå till ett syfte som handlar om att vara en katalysator för innovation och utveckling. Alltså en **innovationsplats** med ambitionen att vara värdeaccelerator.
- En arena för **demokrati- och samhällsbyggande**. Detta handlar mycket om den stolthet som skapas i regionen/landet av evenemanget - se på Rugby VM 1995 i Sydafrika och den process som den förre presidenten Nelson Mandela byggde kring evenemanget med syfte att skapa stolthet och framtid - att Sydafrika vann mästerskapet hjälpte ju till.
- **Visionsförverkligare** - om regionen har som vision att vara känd för att anordna större evenemang med strategiska mål inom sport - kan man i denna dimension säga att Region Skåne har lyckats



Figur 1: Ett internationellt sportevenemangs olika dimensioner.

2. Drivkrafter som skapar engagemang

Drivkrafter
som skapar
engagemang

Best practice

Hur gjorde
Region Skåne

Return on
investment

Avslutande
reflektioner



Vilka är då drivkrafterna som ligger bakom städers och regioners alltmer ökade intresse och engagemang för att stå som värd för olika evenemang. Vad är drivkrafterna som ligger bakom deras sätt att agera? Det finns olika aspekter på detta, men vi särskilt lyfta fram fyra perspektiv som på ett övergripande plan kan förklara detta fenomen.

1. Ökad konkurrens mellan länder, regioner och städer - attraktivitet
2. Behovet av regional legitimitet
3. Upplevelsesamhället
4. Balanserad hållbar tillväxt – helhetssyn



Figur 2: Drivkrafter som skapar engagemang.

2.1 Ökad konkurrens mellan länder, regioner och städer - attraktivitet

Allt fler människor vill bo i städerna. De regionala vinnarna i den globala konkurrensen är till sin karaktär internationella städer och regioner. I dag bor 51 % i städer, men om 15 år bor mer än 60 % i städer enligt FN. Städerna blir också tydligare nya maktcentra. När vi idag talar om USA är det kanske i första hand New York, Los Angeles och San Fransisco vi menar. Talar vi om EU är det Paris, London, Berlin och Barcelona som är imagebärare. Städerna står som symboler för världsdelar och länder men är samtidigt sig själva nog.

Sett ur ett integrationsperspektiv skall relationsskapandet mellan Sverige och Danmark inte förringas. När fanns det fler danskar än svenskar på ett sportevenemang i Malmö? Vad betyder detta för regionens och inte minst Malmös varumärke? Detta leder också till den möjliga slutsatsen att vi får ett slags positiv "Co-opetition", dvs. konkurrens

och samverkan på samma gång som glider över mot mer och mer samverkan mellan länder och städer i regionen. Samtidigt manifesteras begreppet "glokailsering" på ett utmärkt sätt, genom att de lokala städerna i samma region gemensamt skapar global uppmärksamhet och konkurrensfördel inför kommande arrangemang.

I den konkurrerande samverkans tidevarv gäller det att skapa sig konkurrensfördelar och genom detta öka sin attraktivitet i ett flerdimensionellt perspektiv. De saker som städer konkurrerar om är framförallt följande:

- Invånare – intäkter (direkt och indirekt)
- Besökare – konsumtion och goodwill
- Företag – arbetstillfällena och företag med attraktivt varumärke
- Riskkapital – investeringar i staden/regionen

- Talanger (inom alla samhällssektorer) – inte minst morgondagens kunskapsarbetare, volontärer och eldsjälur
- Uppmärksamhet – i samhället och i media, globalt
- Upplevelse - av stad och region som är spännande och skapar den goda storn om platsen

2.2 *Behovet av regional legitimitet*

Efter 14 år av försöksverksamhet permanentas from den 1 januari 2011 Region Skånes mandat kring regionala utvecklingsfrågor. Det ger legitimitet åt det skånska utvecklingsarbetet och de övergripande målsättningarna om skånsk tillväxt, attraktionskraft, bärkraft och balans.

Ett mästerskap som VM i handboll kan – rätt utnyttjat – skapa en gemensam kraftsamling och därigenom fungera som katalysator för tillväxt. Inte bara genom att bidra till tillväxten i konkreta termer utan också genom att bidra till stolthet och en positiv framtidstro i hela regionen.

Region Skåne har sedan en tid tillbaka bildat ett regionalt marknadsbolag tillsammans med de skånska kommunerna – Business Region Skåne (BRS). Tillsammans med dotterbolagen Tourism in Skåne, Event in Skåne, Invest in Skåne samt Film i Skåne arbetar BRS för att locka till sig turister, stora evenemang, filmproduktioner och investeringar till Skåne. Det av staten utfärdade regionala utvecklingsansvaret ger ökad legitimitet i arbetet att använda evenemang som en strategi i det regionala utvecklingsarbetet.



2.3 Upplevelsesamhället

Historiskt har regionernas främsta mål varit att öka välfärden, men under 1980-talets slut och 1990-talets början blev konkurrenskraften allt viktigare. Den ökade konkurrensen mellan regioner har bidragit till en allt starkare drivkraft hos dessa att växa sig större och starkare. Konkurrensperspektivet handlar om regioners kapacitet att nå ekonomisk tillväxt och grundar sig i den pågående globaliseringen som har medfört att det är nödvändigt att synas i den internationella konkurrensen om människor och kapital.

Förr ansågs så kallade ”hårda” utvecklingsfaktorer, exempelvis tillgång till råvaror, vara viktigast för en regions ekonomiska utveckling. Detta synsätt har sedan ändrat karaktär till att idag handla om de ”mjuka” faktorernas betydelse för hur en regions ekonomi utvecklas. Exempel på mjuka faktorer är förmågan till samarbete, samverkan och förtroende. Allt detta är

kollektiva resurser som ryms inom begreppet *socialt kapital*. Förmågan till samarbete och förtroende utvecklas i samverkan med andra. Regionerna ansvarar för sin egen tillväxt och det är genom att stärka de mjuka faktorerna som regionen stärker sin konkurrenskraft. Denna förändringsprocess kan schematiskt beskrivas av bilden nedan, som tar sin utgångspunkt i Rolf Jensens bok ”Dream Society”.

Dagens mångfacetterade samhälle är ofta en integration av de olika samhällstyperna, om än fokus på de senare i tabellen. I praktiken innebär detta, för att utveckla städer och regioner i en önskvärd riktning, att det krävs ett helhetstänkande där samhällets samlade resurser vägs in och deras bidrag till tillväxten analyseras.

Samhällstyp	Viktigaste tillgångarna
Jägarsamhälle	Vilda djur, trä och sten
Agrarsamhälle	Tama djur, odlingsbar mark
Industrisamhälle	Stål, kol, olja och muskelkraft
Informationssamhälle	Data
Kunskapssamhälle	Kreativitet, innovation och hjärnkraft
Upplevelsesamhälle	Visioner, design och eskapism - arrangemang
Deltagarsamhälle	Engagemang och tid

Vilka värderingar kring tillväxt, evenemang, och upplevelseindustrin finns kopplat till regionens uppdrag samt samverkan med andra aktörer?

Figur 3: Samhällstyper och deras koppling till strategiska tillgångar.

2.4 Balanserad och hållbar tillväxt - helhetssyn

Det finns en ökad medvetenhet om att välfärd och varumärkesbyggande lever i symbios med varandra och ömsesidigt måste växa till i syfte att skapa ännu större trygghet och trivsel för medborgarna i regionen. Vi måste å ena sidan se på traditionell klassisk ekonomisk tillväxt som en naturlig förutsättning för att kunna få resurser för att skapa högkvalitativ välfärd. Å andra sidan måste regionen ha en bra och högkvalitativ välfärd som en utgångspunkt för att kunna vara en attraktiv framtidens region – som genom magnetism drar till sig människor, företag osv.

Det gäller med andra ord att ha kontroll på utvecklingen inom de olika kapitalen och strategier för hur de ska kunna växa. Att ha en balans mellan och inom de olika kapitalen är en förutsättning för att skapa en långsiktig och hållbar tillväxt.

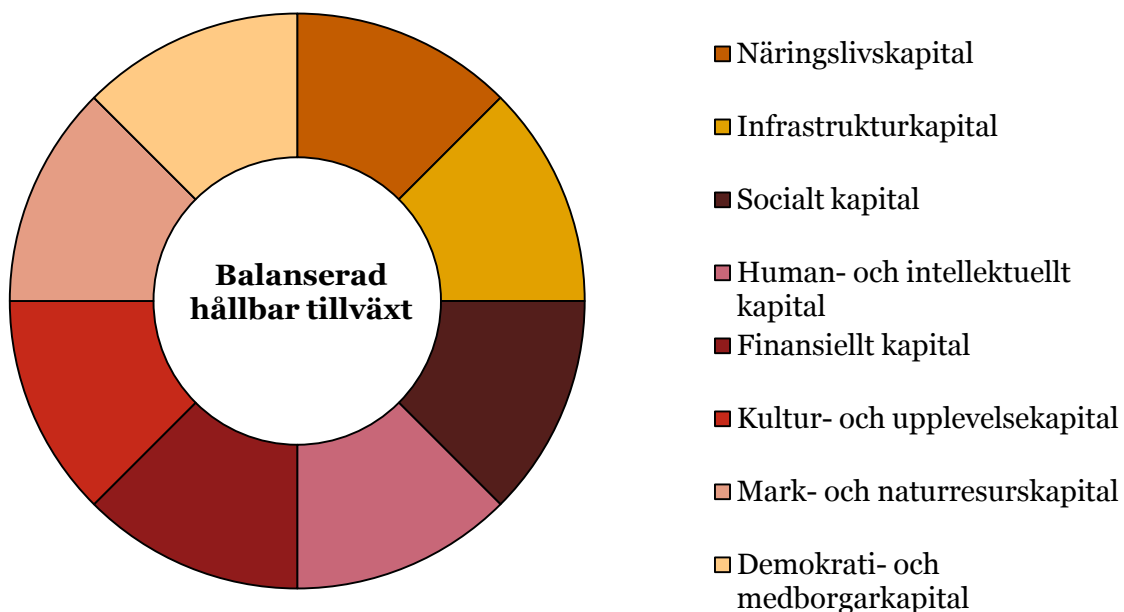
Det är bl.a. utifrån detta resonemang vi ska se Region Skånes alltmer ökade intresse och engagemang för att "hämta hem" olika evenemang till Skåne.

Nedan definieras kortfattat de olika kapitalen och hur de kopplas samman till världsmästerskapet i handboll.

Näringslivskapital – handlar om tillgången till ett brett och konkurrenskraftigt näringsliv, ett näringsliv som också har tillgång till kompetent arbetskraft i olika branscher → näringslivets engagemang som sponsorer till handbolls VM.

Demokrati – och medborgarkapital – handlar om relationen mellan den offentliga sektorn och medborgarna i allmänhet, samt förtroendet mellan väljare och valda i synnerhet → ideella sektorns engagemang i samband med handbolls VM genom exempelvis volontärernas insatser.

Mark- och naturresurskapital – handlar om användningen av naturresurser såsom luft, mark och vatten samt förekomsten av förorenande ämnen, buller och andra förstörande och störande inslag → ingen ny mark har tagits i anspråk och befintliga arenor har använts under mästerskapet.



Figur 4: Hållbar tillväxt och dess olika delar.

Kultur- och upplevelsekapital – handlar om att genom attraktioner och evenemang skapa en både fysisk och mental miljö som människor trivs i och känner stolthet inför → med andra ord ett lyckat handbolls VM.

Finansiellt kapital – handlar om kommunernas och regionens finansiella tillgångar, men också den totala tillväxten i länet och skattekraften. Finansiellt kapital är en förutsättning för att kunna möta kommande utmaningar → handbolls VM visar preliminärt ett positivt finansiellt resultat, lägg därtill multiplikativa tillväxteffekter.

Human- och intellektuellt kapital – handlar om kunskap och idéer samt förmåga

till innovation och förnyelse → innovationsprocessen inför och under handbolls VM samt skapandet och stärkandet av tvärfunktionella nätverk.

Socialt kapital – handlar om relationer, mötesplatser och processer mellan människor och olika institutioner → skapande och konsolidering av tvärfunktionella nätverk samt användandet av sociala medier.

Infrastrukturkapital – handlar om transportlösningar och tillgänglighet nationellt och internationellt. Gäller även infrastruktur i form av fast och mobilt bredband → En tillgängligt mästerskap med bra och väl fungerande infrastruktur.



”I början var vi loket som både drog och puttade vagnarna upp för backen. Vi försökte locka med folk på en gratis resa från perrongerna och några hoppade på. Efter hand satt det en del folk i tåget och hade idéer. Ännu något senare började folk själva lösa biljett och hoppade på. Framgången fick passagerarna att resa sig, gå framåt i tåget, för att så småningom ta nya roller, både som konduktör, lokförare och motor. Tåget gick inte längre trögt i uppförsbacke, utan hade fått upp ordentlig fart.

Framgångarna var en tilldragande faktor och ned till Herzogenaurach var det 25 personer som följde med och fler ville ha följt med.”

3. Best Practice



Att vara värd för ett sport evenemang handlar om så mycket mer än att bara upplåta en plats för en idrottstävling. Ofta ingår evenemanget som en del i en mer övergripande strategi för att realisera olika politiska och ekonomiska målsättningar samt skapa tillväxt och utveckling i samhället i stort. Nedanstående bild¹ kan åskådliggöra detta och summerar dokumenterade och prioriterade målsättningar från tio olympiska spel. Detta betyder emellertid inte att det inte fanns andra målsättningar än dem som bilden nedan visar.

Värdorter för de olympiska sommarspelen	Munich 72	Montreal 76	Moscow 80	LA 84	Seoul 88	Barcelona 92	Atlanta 96	Sydney 2000	Aten 2004	Beijing 2008
Sätta landet på kartan					X	X		X	X	X
Sätta fokuset på stad/delstat/region	X	X		X		X	X	X		
Visa upp ett politiskt system			X							X
Etablera handelskontakter					X	X				
Attrahera investerare	X	X		X		X		X		
Stimulera turismen		X						X	X	
Skapa arbetstillfällen		X		X			X	X		
Stimulera lokala leverantörer				X				X	X	
Urban förnyelse:										
- byggnader	X	X			X	X		X		
- vägar och annan infrastruktur	X			X		X		X	X	X
- sport infrastruktur	X	X	X		X	X		X	X	X

Figur 5: Värdorter för sportevenemang och drivkrafterna bakom dem.

¹ Källa: PricewaterhouseCoopers, *Business and Economic Benefits of the Sydney 2000 Olympic Games – A collation of evidence*. Samt: Holger Preuss, *Economics of the Olympic Games, 2000*.

Det finns inte några enkla mallar för hur ett sport evenemang och dess olika processer ska genomföras. En gemensam framgångsfaktor torde emellertid vara att ha tydliga och uttalade mål och strategier för vad man vill uppnå med evenemanget. Detta har visat sig viktigt inte minst för att sätta fokus på rätt saker, men också för att få alla intressenter att röra sig i samma riktning. **EM i friidrott 2006 i Göteborg** var det största evenemanget i Sverige sedan VM i friidrott 1995. Evenemanget besöktes av drygt 1,8 miljoner människor under de tio dagar det pågick. Denna siffra kan jämföras med den totala besöksiffran för hela EM i friidrott inne på Ullevi stadium som uppgick till 270 000 personer.

Under de senaste två decennierna har Göteborg positionerat sig som en av de ledande evenemangsstäderna i Europa. Förväntningarna var därför höga inför mästerskapet. Arrangörsledningens vision var att ta evenemanget till en ny nivå och genom det stimulera staden och förbundet ekonomiskt, socialt och kommersiellt. Inför mästerskapet fanns det en mycket medveten strategi om att nyttja evenemanget som kommunikationsplattform för att nå ut med marknadsföring och positionera starka svenska destinationer och upplevelser, samt företag och produkter, globalt.

Utan överdrifter kan man säga att evenemanget var mycket lyckat. Mediebevakningen, både nationellt och internationellt, var omfattande och bidrog med all sannolikhet till att stärka Göteborgs varumärke och ökad uppmärksamhet för

Sverige som helhet. Men detta gjordes inte av sig själv. Bakom framgången fanns genomtänkta strategier för vad man ville uppnå och hur det skulle ske. Övergripande strategier bröts ner i organisatoriska planer, promotion plan, PR & kommunikationsplan, internet strategi, design manual, utsmyckningsplaner, aktivitetsplaner mm. Dessutom, har det visat sig, att den tradition av samarbete som finns mellan staden och näringslivet (bl.a. inom ramen för Göteborg & Co) har varit och är en stor tillgång såväl före som under och efter ett mästerskap.

Den övergripande strategin för mästerskapet var att överraska och genom detta överträffa alla förväntningar. Ett mål var att göteborgarna och alla besökare skulle ha en känsla av totalupplevelse och att vara på arenan. För att uppnå detta var hela staden klädd i friidrotts EM 2006 färger - banderoller, flaggor, utomhusreklam, blommor, växter, enhetliga papperskorgar m.m. ringade in staden och mästerskapet på ett dekorativt och integrerat sätt.

Som en del i denna strategi bestämde man sig för att flytta ut hela öppningsceremonin från Ullevi till Götaplatsen mitt i staden. Tanken var att alla göteborgare och besökare skulle kunna följa ta invigningen direkt och helt gratis. Ett flertal storbildsskärmar placerade också ut på flera ställen i staden. Detta sätt att genomföra en öppningsceremoni är ett best practice som satt sina spår i efterföljande evenemang. Den tidigare världsrekordhållaren i längdhopp Jonathan Edwards som numera sitter i genomförandestyrelsen för OS i London 2012 sa följande om upplägget.

”– Vi har faktiskt planer på en liknande lösning, där invigningsceremonin flyttas ut från arenan till London. Vi har också planer på att kunna bredda invigningen så att den genomförs över hela Storbritannien. För Göteborg har verkligen satt en ny standard för hur man genomför ett stort sportevenemang.”²

Jonathan Edwards

² Uppgifterna är hämtade dels från samtal med Göteborg & Co:s tidigare vd Claes Bjerkne, dels från dokumenterat underlag såsom Göteborg & Co:s verksamhetsberättelse 2006 samt ”Final report EM”, 2006.

Större sportevenemang används ofta som hävstång för det som skulle ha gjort ändå. I Spanien användes t.ex. **OS i Barcelona 1992** mycket medvetet som katalysator för att påskynda sedan tidigare fastställda mål i enlighet med regionens General Metropolitan Plan för Barcelona. Stadens lokala planerare gjorde en massiv insats med avsikt att mästerskapet på lång sikt skulle gynna såväl boende som företag i Barcelona. Som ett resultat av dragkraften från OS spelar idag Barcelona i toppskiktet av Europas turist- och affärsresemål. Borgmästaren i Barcelona har uttryckt det som att staden har upplevt en utvecklingskurva under fem år som annars skulle ha tagit tre decennier.

Exemplet Göteborg och Barcelona visar att en gemensam målbild och tydliga strategier – kan rätt hanterat – vara ett oslagbart verktyg för en stad eller region att mobilisera kraft och få med sig sina medborgare, näringsliv och beslutsfattare. Men ingen regel utan undantag. Under **OS i Aten 2004** var konceptet antikommersialism och renhet. För att leva upp till detta valde man att minimera antalet OS sponsorer och förbjuda reklam på alla OS arenor. I sin iver monterade man ner 10 000 annonstavlor i Aten för att ingen skulle kunna annonsera. Med stora offentliga underskott i stadens finanser gjorde man allt för att hålla nere kostnaderna. I sin iver att dra ner på kostnader väntade man in i det sista med att bygga arenor eftersom man vill slippa utgifter för underhåll av arenor innan OS. Inför spelen byggdes 14 nya arenor, men det fanns inga tydliga strategier för hur de skulle användas

efteråt. Stadens antikommersiella koncept var säkert en av anledningarna till att spelen gick med en förlust på ca 10 miljarder euro.

Som kontrast till detta kan nämnas Qatar, som ska stå som värd för världsmästerskapet i fotboll 2022. Qatar har en befolkning på ca 1,7 miljoner människor och blir den första arabiska nationen som står som värd för ett fotbolls VM. Inför världsmästerskapet i fotboll ska sex spektakulära arenor i huvudstaden Doha byggas bl.a. kan nämnas Lusail Iconic Stadium med en kapacitet på mer än 86000 åskådare. Dessa ska, efter mästerskapet, monteras ner och gå på export till utvecklingsländer runt världen.

Sydafrika och världsmästerskapet i fotboll 2010 är ett internationellt "best practice" där vikten av att bygga ett socialt arv har stått högt uppe på den strategiska agendan. Strategin har varit tydlig – att visa omvärlden att man kan och att använda evenemanget som hävstång för det som skulle ha gjorts ändå. Fotbolls VM i Sydafrika kommer av många att bli ihågkommet som en otroligt positiv händelse som bidrog till att väcka stolthet, samhörighet och obestridd glädje till människor. Med andra ord en minnesvärd erfarenhet som visar viljan hos en hel nation; man konkurrerade ut länder som Egypten, Marocko och Libyen och fick som första nation på den afrikanska kontinenten förtroendet att vara värd för ett fotbolls VM ; man har medvetet byggt ett arv som visar att man kan få saker att hända vilket ger människor hopp och framtidstro.



Nationens målsättning med världsmästerskapet i fotboll ska ses i ljuset av landets historia. Nationen och dess folk vann sin frihet så sent som år 1994 i och med att apartheidstyret avskaffades och ersattes med allmän rösträtt. Däremot finns det fortfarande stora sociala skillnader mellan olika befolkningsgrupper. Sydafrikas övergripande målsättning var därför att mästerskapet skulle fungera som en katalysator för den socioekonomiska utvecklingen i landet.

Initiativet till att ansöka om att stå som värd för mästerskapet togs av ledande politiker och styrelseledamöter i Sydafrikanska fotbollsförbundet, däribland framstående personer som Nelson Mandela (f.d.President), Thabo Mbeki (President) och Danny Jordan (Chief Executive Officer, Sydafrikanska fotbollsförbundet). Dessa personer var nyckelpersoner i kampanjarbetet och kom sedermera att finnas med i The Organising Committee som hade ansvaret för genomförandet av mästerskapet. I denna grupp fanns staten, fotbollsförbundet och näringslivet representerade. En central del av kampanjen var att lyfta fram den utveckling som landet genomgått, det vill säga att Sydafrika transformerats från ett odemokratiskt land till ett möjligheternas land. Nelson Mandela var här en viktig person och symbol i kampanjen för att förmedla detta budskap. Med detta som utgångspunkt målade kampanjen upp en bild av ett land med en stabil grund som nu var moget att ta ännu ett steg i utvecklingen.

Landet Sydafrika investerade stora summor pengar inför mästerskapet. Landet passade på att tidigare lägga ett flertal av sina investeringar bl.a. på transportinfrastruktursidan. Sammantaget spenderade landet (inklusive kommuner) i storleksordning R40³ miljarder på olika infrastrukturella projekt såsom transportinfrastruktur, telekommunikation, sportanläggningar m.m. Denna finansiella input som landet investerade i evenemanget ska ses i relation till vad man får ut av evenemanget i form av finansiell avkastning och effekter på kort och lång sikt. Det sammanlagda arvet från världsmästerskapet i Sydafrika går inte uppskatta och faller inte inom ramen för denna rapport. Vi kan

däremot konstatera att de utvärderingar som hittills har gjorts visar att landet har fått en positiv avkastning i många dimensioner. Investeringar i anläggningar och transportinfrastruktur har bidragit till att öka sysselsättningen, men också kompetensen i regionen. Det har uppskattats att mästerskapet har skapat hundratusentals arbetstillfällen. Evenemanget har bl.a. skapat ett stort uppsving för turistnäringen i landet. Under 2010 hade Sydafrika 15 % ökning av turister till landet och totalt spenderade de utländska besökarna ca R11 miljarder. Lägg därtill att utvärderingar visar att så mycket som 90 % av turisterna som kom till Sydafrika under mästerskapet har angivit att man vill komma tillbaka till landet. Sydafrikas värdskap bidrog till internationella fotbollsförbundets (FIFA) mest lönsamma turnering någonsin. Mästerskapet genererade ungefär R29 miljarder i intäkter för FIFA, vilket är nästan 25 % mer än från VM 2006. Dessa vinster från turneringen kommer att finansiera cirka 95 procent av FIFA:s driftsbudget under nästa fyra års tid.

De indirekta effekterna är naturligtvis svåra att uppskatta. Men det är inte helt osannolikt att mästerskapet kan få oanade positiva effekter på lång sikt – inte bara för Sydafrika utan för hela kontinenten. Mästerskapet har sänt ut signaler om landets möjligheter och förmågan att leverera. Varumärkeskapitalet har stärkts genom att leverera ett lyckat mästerskap som skapar gott rykte och en intressant internationell story. Värdskapet har fungerat som en slags värdeaccelerator som tar sikte på förnyelse, utveckling och framtid. Dagen efter debatten i Sydafrika präglas bl.a. av ordet succé! Detta trots att landet fick kraftigt ökade skuldsättningar som en följd av de investeringar som gjordes inför mästerskapet. Orsaken till efterdebatten torde vara att motivet till mästerskapet var att långsiktigt och strategiskt positionera Sydafrika i en global kontext. Det framgångsrika värdskapet för fotbolls-VM har föranlett Sydafrika att lämna anbud som värd på andra stora internationella sport evenemang. Som exempel kan nämnas OS antingen 2020 eller 2024 samt VM i Rugby antingen 2015 eller 2019.

³ Sydafrikas valuta heter Rand (ZAR) och har de senaste åren varit ungefär lika mycket värd som den svenska kronan.

“The 2010 FIFA Soccer World Cup was the largest sporting event ever to have been staged on the continent of Africa. Sport has always been an integral part of South African culture; now, it is also becoming an increasingly important part of the economy.”

PwC

Samväldesspelen i Manchester 2002 är en av de största multisportevenemangen som någonsin hållits i Storbritannien. Med 72 deltagande nationer och nästan 4000 idrottsliga utövare överträffade spelen med råge London OS 1948. Evenemanget var på flera sätt en succé och många är eniga om att staden lyckades hålla de största och bästa samväldesspelen någonsin. Invigningen med drottningens närvaro ägde rum i nya specialbyggda City of Manchester Stadium på Sportcity kvällen den 25 juli 2002. Sedan följde tio dagar av idrottstävlingar i världsklass där Australien toppade medaljligan tätt följd av värdlandet. Under hela spelen utspelades sig olika evenemang över hela staden och Manchester befäste sin plats som en av de viktigaste städerna i Storbritannien

Men spelet var också av stor betydelse för landet som helhet. Spelet var en katalysator för Londons vinnande bud att stå som värd för sommar – OS 2012, vilket också bekräftades av den internationella olympiska kommitténs ordförande Jacques Rogge. I samband med utdelningen av värdskapet till London OS 2012 uttryckte han bl.a. att framgångarna i Manchester 2002 stärkte Storbritanniens trovärdighet att framgångsrikt stå som värd för större internationella idrottsliga evenemang. Utan framgångarna 2002 är det högst tveksamt om Londons framgångsrika bud på sommarolympiaden 2012 hade vunnit gehör. Man skulle därmed kunna säga att mästerskapet bekräftar definitionen ovan om ett evenemang som ”A future Proof Region – for bigger event”.

Staden Manchester hade dessutom ett mycket framgångsrikt program för ideell verksamhet. Syftet med programmet var att säkra positiva sociala och hälsomässiga effekter av samväldesspelen – en slags värdeaccelerator.

En del i strategin var att se till att alla grupper i samhället fick möjlighet att delta som volontär. Spelen hade sammanlagt 15000 volontärer, varav många av dessa kom från olika missgynnade grupper i hela nordvästra regionen. Programmet har bl.a. innehållit utbildning i hälsa och säkerhet, första hjälpen, kundvård, ambassadörskap m.m. Volontärerna spelade en stor roll i att hjälpa idrottare, åskådare och funktionärer på plats, men gav också värdefulla möjligheter till de enskilda i form av delaktighet, stolthet, utbildning och anställningsmöjligheter mm.

Det framgångsrika volontärprogrammet har rönt stort internationellt intresse och har också fungerat som modell i samband med andra större sport evenemang såsom vinter-OS i Vancouver och sommar-OS London 2012. Det framgångsrika volontärarbetet i Manchester har gett nya avtryck i lokalsamhället efter spelen. Ett exempel på detta är att en särskild organisation är bildad efter spelet – Manchester Events Volunteers – vars uppgift är att tillhandahålla tjänster för lokala evenemang.

Det finns många paralleller att dra mellan Handbolls VM 2011 och andra internationella sport evenemang. Varje evenemang är emellertid unik och därför måste varje stad och region dra sina egna lärdomar utifrån de erfarenheter man får. Vägen till framgång är lång och inte alltid så rak, vilket exemplet Aten vittnar om. När nu handbolls VM 2011 är avslutat finns en positiv eftersmak i gommen. Inte minst sportsligt, men också det faktum att Region Skåne och Skåne har varit förknippade med positiva budskap i media, liksom att den turist- och regionalekonomiska uppföljningen tyder på att mästerskapet på många sätt var en succé. Med lärdom från de exempel vi har lyft fram i detta avsnitt blir de viktigaste frågorna för Region Skåne;

Vilka evenemang finns i pipeline och inom vilka områden ska regionen spänna bågen och öka risktagandet, men också blicka mot lyckade evenemang med ännu högre avkastning. Vilka strategiska synergier finns i framtida evenemang? Hur ska vi nu gå från "Best practice" till Best option?"



4. Hur gjorde Region Skåne?

Som rubriken ovan avslöjar ska detta avsnitt beskriva och analysera hur Region Skåne och deras samarbetspartners lyckades med uppgiften att värva världsmästerskapet i handboll för herrar 2011. Bakom det lyckade värvningsarbetet låg nästan två års ihärdigt och outtröttligt arbete. Det går inte att på ett rättvisande sätt återge alla de insatser som gjordes för att värva mästerskapet. Istället är ambitionen i avsnittet att beskriva och analysera vad de personer som var involverade i värvningsarbetet själva lyfter fram som avgörande. Avsnittet bygger på intervjuer och samtal med ett tjugotal nyckelaktörer som på olika sätt har varit involverade i arbetet att värva mästerskapet till Sverige och Skåne.

4.1 Region Skånes målbild

Ett flertal personer som representerar olika organisationer har varit involverade i den arbetsprocess som sedermera ledde fram till att världsmästerskapet i handboll 2011 spelades i Sverige. Många har bidragit. Utan att nämna några namn nöjer vi oss att i detta sammanhang att konstatera att Region Skåne som organisation har haft en framstående roll i hela processen. Eller som en representant från Svenska handbollsförbundet (SHF) uttryckte det i en intervju:

”Utan Region Skånes drivande kraft hade inte världsmästerskapet i handboll 2011 spelats i Sverige”.

För att förstå Region Skånes betydelse för värvandet av världsmästerskapet i handboll måste vi gå tillbaka till hur allting började. I januari 2006 initierade regionpolitikern, och tillika före detta förbundskaptenen i handboll, Caj-Åke Andersson i en skrivelse till Regionstyrelsen att arbeta för att mästerskapet skulle förläggas till Skåne. Regionstyrelsens arbetsutskott tillskriver Helsingborg, Kristianstad, Landskrona, Lund och Malmö kommuner och efterhör intresset om att delta i en gemensam ansökan. Kommunerna ställer sig positiva till förslaget och föreutgången av mars månad skickas en viljeförklaring till SHF.



Initiativtagaren till att VM i handboll 2011 kom att spelas i Sverige och i Skåne är Region Skåne. En relevant fråga i sammanhanget blir; varför gör Region Skåne detta? Vilka drivkrafter ligger bakom detta agerande? I grunden och på ett mer övergripande plan ligger naturligtvis de perspektiv som vi skissade på i det tidigare avsnittet. För Region Skånes del handlar det om att möta upp det regionala utvecklingsuppdraget och att förverkliga visionen om ett livskraftigt Skåne.

I grunden finns också en medveten strategi om att värva större evenemang till Skåne och att detta i sin skapar tillväxt och utveckling i regionen. Initiativet till att söka värdskapet för VM i handboll låg dessutom i linje med den regionala evenemangsstrategi som sedermera växte fram under 2006. I denna strategi uttalar man bla att Region Skåne ska ha ett proaktivt förhållningssätt till olika former av evenemang och att evenemangen ska bidra till ökad attraktivitet och skapa mätbar regional tillväxt och sysselsättning. Med detta som grund drar vi följande slutsats;

Initiativet att stå som värd för handbolls VM 2011, blev den egentliga startpunkten för Region Skånes arbete att mer systematiskt använda sport evenemang som ett medvetet och strategiskt verktyg i det regionala utvecklingsarbetet.

PwC

De uttalade effekter som Region Skånes ville uppnå med genomförandet av mästerskapet var följande:

- öka tillväxten och sysselsättningen i regionen
- skapa en folkfest i regionen och genom det öka invånarnas trivsel och stolthet
- öka regionens attraktivitet att leva, arbeta och bo i.
- stimulera regionens näringsliv
- öka turismen
- stärka regionen som en evenemangsdestination
- stärka handbollsintresset

Det är inte svårt att dra parallellen till andra större mästerskap såsom ett OS eller ett VM i fotboll. Även Region Skånes målsättningar går långt utöver idrottsliga perspektivet och speglar snarare det politiska och ekonomiska klimatet i regionen.

4.2 Region Skåne mobiliserar kraft

Det politiska ställningstagandet var klart. Region Skåne var beredd att stå som värdregion för VM i handboll 2011. Med detta beslut i ryggen drog nu ett arbete igång som handlade om att mobilisera styrkorna inom Region Skåne. Uppdraget var tudelat;

Steg ett handlade om att visa SHF och övriga handbollssverige att man var en trovärdig samarbetspartner och med det som grund förmå SHF om att lämna in en ansökan till det Internationella Handbollsförbundet (IHF) om att få arrangera mästerskapet.

Steg två handlade om att, tillsammans med SHF och andra intressenter övertyga IHF - i konkurrens med andra nationer - om Sverige

och Skånes förträfflighet som värdregion för mästerskapet.

Att organisera och driva en process med målet att värva ett världsmästerskap i handboll är omfattande. Processen innefattar flera olika arbetsmoment strategi – ansökan – värvning – planering och genomförande.



Arbetet inleddes med att bilda en särskild projektgrupp bestående av en handfull personer med skiftande kompetenser. Projektgruppens arbetsinsatser måste lyftas fram. Det var en väl sammansatt grupp där deltagarna hade olika kompetenser, yrkesroller och organisatorisk tillhörighet. Därigenom underlättades förankringen i arbetet. Flera personer vittnar om att projektgruppens blandade kompetens var en nyckel till en framgångsrik process. Dynamiken i gruppen och det tydliga uppdraget samt ett tillåtande mandat att vara drivande i kampanjarbetet bäddade för ett kreativt och resultatnriktat

arbete. Den samlade kompetensen innefattade kommunikation, lobbying/påverkan, projektledning, näringslivskontakter, politik, evenemang, ekonomi och sist men inte minst ett sportsligt kunnande med handboll som bas.

Regionstyrelsens viljeförklaring om ett skånskt värdskap för VM fick inledningsvis ett avvaktande mottagande från SHF. Skälet till detta var bla att man från SHF sida menade att tidpunkten inte var den rätta. Man menade att i valet av olika ansökarländer, brukar IHF - traditionellt sett – beakta den geografiska spridningen. Det land som längst tillbaka i tiden att arrangera ett mästerskap brukar tilldelas värdskapet. Sverige som hade arrangerat mästerskapet tre gånger tidigare, senast år 1993, bedömdes inte ha någon större chans att arrangera ett nytt mästerskap. (När kampanjarbetet började ta fart på allvar hösten 2007 skulle det visa sig att Danmark, Spanien och Ungern var Sveriges främsta konkurrenter till att få arrangera VM. Danmark hade endast stått som värd en gång tidigare år 1978, medan vare sig Spanien eller Ungern arrangerat mästerskapet).

Dessutom var man från SHF inte van vid att en region på eget initiativ uppvaktade förbundet och bad om att få ansöka och driva en kampanj för att stå för värdskapet i ett världsmästerskap. Detta hade aldrig hänt SHF förut. Det mer traditionella sättet har varit att förbundet tar initiativet och kontaktar potentiella värdkommuner om intresse finns. Som någon uttryckte det:

”Det fanns därför en viss tveksamhet i hur en organisation som Region Skåne skulle agera som samarbetspartner i detta sammanhang.”

Intervjuperson

Det finns all anledning att lyfta fram Region Skånes proaktiva förhållningssätt som en framtida arbetsform. Förhållningssättet leder till en ny ansats om hur Region Skåne arbetar med strategisk utveckling där fler inblandade och engagerade. Genom att ta det initiativ man gjorde har man gett uttryck för en generös ledarattityd regionalt, nationellt och internationellt. Region Skåne tar initiativet – och leder genom dessa – utmanar andra intressenter positivt och förväntar sig att alla andra också tar i och gör ännu mer inom Skåne. Med andra ord; Region Skåne gick före, gjorde intåg i handbollssverige och på det sättet har man skapat en prototyp för framtiden.

Stärkta i sin övertygelse att få arrangera mästerskapet fanns det också många argument som talade för ett skånskt värdskap. En av regionens styrkor var att nya multiarenor planerades i Skåne. Malmö och Lund planerade för att ha sina arenor klara under år 2008, medan Helsingborgs och Kristianstads arenor var beräknade att vara klara år 2010. Regionens gynnsamma geografiska läge lyftes fram där flera etablerade handbollsnationer, såsom Polen, Tyskland, Danmark och Norge, ligger geografiskt nära Sverige. För utövare och besökare från dessa länder skulle restiden endast handla om någon enstaka timme med färja, bil eller tåg. Bra kollektivtrafik och citytunnels färdigställande var andra argument. Dessutom finns det goda flygförbindelser för de utövare och besökare som skulle resa längre sträckor. Slutligen har handbollen i Sverige ett folkligt stöd och det finns en stark handbollskultur i Skåne. Ett antal kommuner hade handbollslag i den högsta serien (elitserien) och på ungdomssidan anordnades återkommande handbollsevenemang, såsom Lundaspelen och Åhus Beachhandboll.

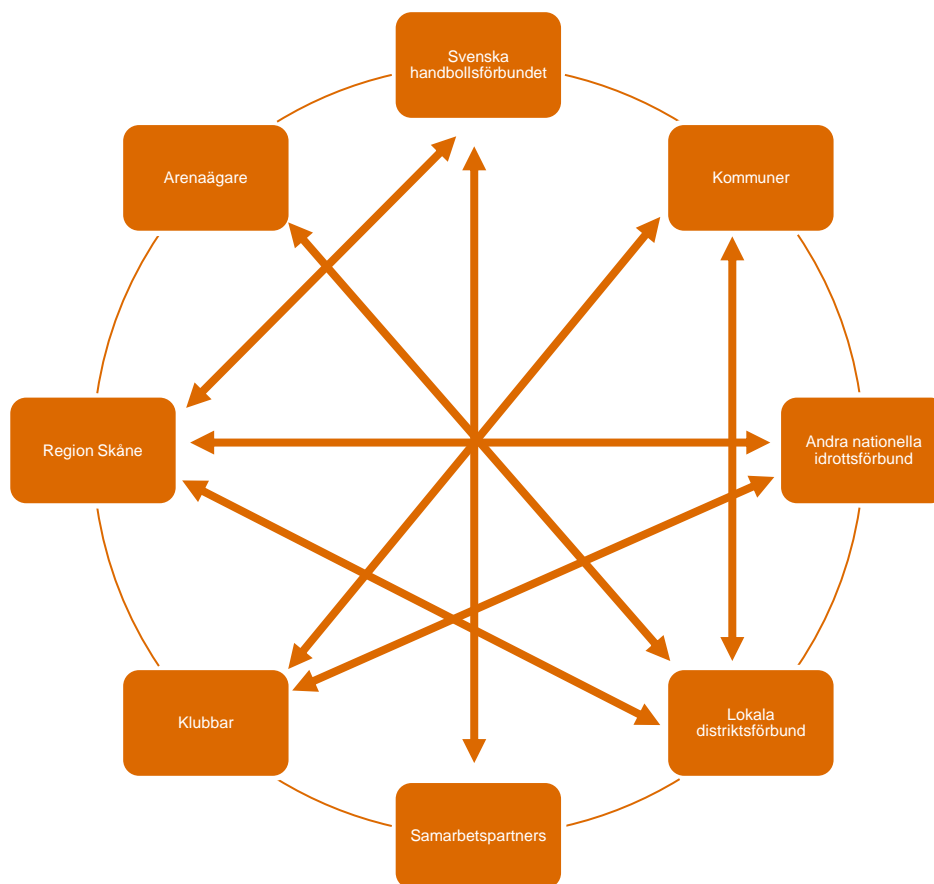
4.3 Region Skånes intåg i handbollssverige

En frågeställning som stod högt uppe på agendan var hur man skulle kommunicera Region Skånes förutsättningar att stå som värd för ett världsmästerskap. I kontakterna med olika intressenter var det viktigt att sammanställa och tydliggöra Skånes förutsättningar att arrangera ett VM och inte minst Region Skånes möjligheter att delta i en gemensam satsning med SHF. Därför inleddes ett gediget arbete att bygga relationer lokalt, regionalt och nationellt, men också att inhämta den kunskap som behövdes för att på ett trovärdigt sätt möta olika intressenter.

Projektgruppens strategi blev att träffa nyckelaktörer inom handbollssverige, såsom SHF, Skånes Handbollsförbund (SKHF), sponsorer, föreningar, kommuner och arenaägare. Projektgruppens största utmaning var nu att framstå som en trovärdig samarbets-

partner. Det praktiska arbetet gick ut på att under hösten 2006 boka möten och befinna sig synlig på platser där de olika aktörerna opererade. Bland annat var man på plats vid europamästerskapet i handboll för damer 2006 som spelades i Malmö. Ett flertal möten med ägde också rum med SHF där man också la grunden för det framtida samarbetet. De här mötena ledde sedermera fram till att SHF övertygades att inleda ett informellt samarbete med Region Skåne med avsikt att arrangera världsmästerskapet i handboll 2011.

”Vi hade ingen karta eller kompass. Vi kände inte till eventuella minor. Men vi insåg att banden uppbyggda under årtionden av gemensamma strävanden var viktiga att ta hänsyn till.”



Figur 6: Relationerna mellan intressenterna bakom handbolls-VM 2011

Efterhand som relationerna kom de, under 2001, också att stärktes formaliseras. En regional grupp upprättades – den s.k. "Slagthusgruppen" - där representanter från Region Skåne, aktuella spelorter (Malmö, Kristianstad, Lund, och Helsingborg), och SKHF träffades. Gruppen var ett forum för information och erfarenhetsutbyte. Det upprättades också en nationell grupp (i fortsättningen kallad kampanjgruppen) bestående av representanter från SHF, Region Skåne, Göteborg & Co, och samarbetspartners till SHF. Den här gruppen skulle sedermera, under ledning av Region Skåne, vara drivande under själva kampanjarbetet.

Efter gemensamma möten och pressträffar med SHF uttalade förbundet sedermera sitt stöd för att gå in med en ansökan till IHF. Ett samarbetsavtal upprättades för att styra upp organisation, ansvar och roller. Avtalet innehöll såväl krav som motprestationer för Region Skåne. För Region Skånes del var det viktigt att säkerställa att de stora publikmatcherna landade i Skåne. Detta för att säkerställa maximala vinster i form av biljettintäkter, synlighet i media osv. Ett kampanjbidrag på 500 tkr skulle betalas ut till SHF. Härutöver krävde SHF ekonomiska garantiåtaganden från Region Skåne, något som Region Skåne gick med på. Det slutgiltiga garantiåtagandet (som upprättades efter att mästerskapet värvats) gällde upp till en biljettförsäljning av 25,5 miljoner kronor (51 procents beläggningsgrad) och ersättning till de arenor i Skåne där matcherna spelas, dvs. Kristianstad, Malmö och Lund.

Åtagandet innebar att utbetalningar endast skulle göras i det fall en eventuell förlust skulle uppstå efter VM. Utöver det ekonomiska garantiåtagandet åtog sig också Region Skåne att under en tvåårsperiod låna ut två heltidstjänster till SHF. Den ena tjänsten skulle förstärka VM-organisationens marknads- och kommunikationsfunktion och den andra skulle förstärka omvärldsfunktionen (kringaktiviteter och evenemang utanför arenorna). För Region Skånes del var avtalet fullt godtagbart. Matcher med Tyskland, Danmark och Polen förväntades dra mycket publik och bidra med besökande och journalister. Några infrastrukturella investeringar förväntades inte Region Skåne stå för, utan dessa görs i huvudsak av

kommuner och av ägare i arenor på respektive arrangörsort. I augusti 2007 undertecknade Regionstyrelsen ett formellt avtal med SHF. Under samma månad gick ansökan om att få arrangera världsmästerskapet i handboll 2011 från SHF till IHF.

Region Skånes första delmål var nu uppnått. Det ekonomiska riksåtagandet som Region Skåne erbjuder var enligt uppgift direkt avgörande för SHF beslut att gå in med en ansökan om värdskapet till IHF. Att Region Skåne erbjöd resurspersoner att gå in och arbeta med projektet har möjliggjort för Region Skåne att "hämta" hem viktig kompetens till sin egen organisation. Det är ett framsynt förhållningssätt och ligger i linje med hur en lärande organisation arbetar. Det handlar om hur Region Skåne organiserar sina krafter och lär sig av de erfarenheter man gör. Detta för att bättre kunna hantera de situationer och processer som uppstår när nya evenemang ska hämtas hem.

I våra samtal med olika intressenter framgår det också med all tydlighet att Region Skåne lyckades mycket bra i sitt arbete med att bygga relationer och framstå som en trovärdig samarbetspartner. Flera aktörer vittnar om detta. Att vara synlig och finnas på plats i olika sammanhang stärkte intressenternas syn på Region Skånes som en seriös aktör. Ett flertal personer vi pratat med lyfter Region Skånes proaktiva förhållningssätt som en modell för framtiden. Att en hel region med 33 kommuner på ett så tydligt sätt ger uttryck för en vilja att stå som värd för ett mästerskap är en styrka. Istället för att föra dialog med flera kommuner samtidigt har det underlättat att föra dialog med en samordnande aktör – Region Skåne. Från värdkommunernas sida lyfter man från flera håll fram att Region Skåne har visat prov på ett bra regionalt företräderskap dvs man var framgångsrik i sin roll att agera som regional företrädare med ett regionalt uppdrag som går över det lokala inom politik och förvaltning. Noterbart är att hela arbetsprocessen är ett tydligt prov på funktionell samverkan i regionen. Dvs samverkan med grannkommuner och de "egna" företagen är inte alltid vad som krävs. Istället är det sakfrågorna som styr (i detta fall handbolls VM) och att man söker samarbete med dem som har en liknande strategisk agenda som sig själv.

Region Skånes framgångsrecept för att nå det första delmålet:

- *Det proaktiva förhållningssättet*
- *Funktionell samverkan i regionen*
- *Bygga relationer*
- *Regionalt företräderskap*
- *Att skapa prototyp för framtiden*

4.4 Det vinnande kampanjarbetet

När ansökan nu var inlämnad riktades starkt fokus på IHF:s delegater. Det var dessa som skulle fatta beslutet om var mästerskapet skulle spelas.



Region Skåne och SHF enades om en tydlig rollfördelning. Detta var viktigt för att rikta fokus på rätt saker. Region Skånes projektgrupp hade det ledande och samordnande ansvaret och skötte den huvudsakliga kontakten med såväl nationell som internationell media. SHF med sina kontakter i handbollsvärlden riktade sitt fokus på IHF:s delegater. I kampanjens inledningsfas utarbetades ett tydligt budskap i parollen:

”Sweden 2011 – Where handball is accessible to everyone”.

Den bärande poängen med budskapet var att Sveriges tillgänglighet skulle bädda för ett stort intresse.– både på och utanför arenorna. Tillgängligheten lyftes fram utifrån flera

dimensioner. Sveriges geografiska tillgänglighet med närheten till stora handbolls nationer som Polen, Tyskland, Danmark och Norge. Tillgängligheten till de planerade moderna arenorna och inte minst tillgängligheten för besökare och intresserade handbolls-entusiaster. Mästerskapet skulle inte enbart begränsas till arenorna utan det skulle också vara en folkfest utanför arenorna. Vid varje spelort, men också på andra ställen, skulle det anordnas ”Fan Zones” dit handbollsintresserade kunde se matcherna på storbildsskärm och umgås i gemytliga former.

Utöver tillgänglighetstemat betonades det även under kampanjen att mästerskapet skulle präglas av mångfald och att man skulle skapa en mångkulturell folkfest. Tanken var att bland annat fan zonerna skulle lyfta kulturella inslag från turneringens deltagande länder, såsom exempelvis musik. Det ska också sägas att det kampanjmaterial som togs fram var översatt på flera språk, såsom spanska, franska och arabiska.

För att delegater och andra intressenter enkelt skulle kunna få information om den svenska kampanjen upprättades en särskild hemsida för kampanjen. Dessutom kom också projektgruppen att använda sig av sociala medier som Facebook, handbollsbloggar och Twitter. Hur stor betydelse detta hade för själva utgången av kampanjen är naturligtvis svårt att säga. Vi kan däremot konstatera att mediabevakningen har idag korta och snabba nyheter i flera olika distributionskanaler som gör att fler blir involverade. Att använda sociala medier i ett kampanjarbete för att få uppmärksamhet och fler att skriva om den svenska kampanjen har därför varit en medveten strategi från projektgruppens sida. Det bör påpekas att den kampanj som Region Skåne nu drog igång var unik inom handbollsvärlden. Att bedriva ett systematiskt kampanjarbete på det sätt som man gjorde hade inte tidigare genomförts i handbollskretsar. Sveriges huvudkonkurrenter Danmark, Spanien och Ungern bedrev till exempel inget systematiskt kampanjarbete i motsvarande grad. Sverige var tidigt ute och hade ett bra koncept:

Region Skånes framgångsrecept för att nå det andra delmålet:

- *Systematiskt kampanjarbete*
- *Relationerna med Internationella Handbollsförbundets delgater*
- *Sociala medier*
- *Intressant koncept*
- *Unik presentation*

”Vi hade ett fantastiskt koncept som vi lyckades förmedla. När de andra länderna började marknadsföra sina kandidaturer hade vi redan varit i gång med lobbyarbetet i ett och ett halvt år. Det avgjorde.”

Caj-Åke Andersson

När kampanjen drog igång på allvar hösten 2007 var det planerat att IHF skulle fatta beslut om arrangörsländ i samband med världsmästerskapet i handboll för damer i Frankrike i december 2007. Strax före mästerskapet meddelade dock IHF att beslutet skulle skjutas upp och därefter kom det olika besked om när beslutet skulle tas. Till skillnad från huvudkonkurrenterna Spanien, Danmark och Ungern var Sverige ändå på plats. I Frankrike fick SHF:s representanter tillfälle att träffa IHF:s delegater och diskuterade den Svenska ansökan. De svenska representanterna satte också upp montrar i en av matcharenorna och på IHF delegaternas hotell. På samma sätt fanns de svenska representanterna med vid europamästerskapet i handboll för herrar i Norge år 2008.

IHF:s beslut om att skjuta upp omröstningen kom inte bara att pressa den svenska

kampanjbudgeten utan också att stundtals påverka kampanjgruppens tilltro till projektet. Kampanjgruppen behöll emellertid fokus och fortsatte att målmedvetet driva sitt kampanjarbete. Kampanjgruppens uthållighet i samband med kampanjen bedöms vara en avgörande faktor för att mästerskapet hamnade i Sverige.

Under 2007 och 2008 var representanter från Region Skåne, SHF och Göteborg stad på flera viktiga platser där dessa aktörer befann sig. Ynligheten gjorde att IHF:s delegater, inför omröstningen i Herzogenaurach i Tyskland, var väl förtrogna med den svenska kampanjens budskap och argument. Den svenska presentationen gjordes i form av en dialog med delegaterna i rummet. Ambitionen var att den både skulle vara informativ och underhållande. Inför presentationen byggde den svenska projektgruppen upp en scen och hängde upp ”roll-ups” för att skapa en atmosfär av att delegaterna satt med som publik vid en handbollsmatch. Tillsammans med moderatorn och föredragande, Jan Wifstrand, fanns några av Sveriges mest kända handbollspersonligheter genom tiderna – Bengt Johansson och Magnus Wislander. Moderatorn ledde sedan en dialog mellan personerna på scenen och delegaterna i rummet. Konceptet med att använda sig av kända idrottspersonligheter i kampanjarbetet känns igen från andra kampanjer runt om i världen. Den svenska kampanjgruppens avsikt med att använda sig av välkända handbollspersonligheter var bla att lyfta fram det faktum att Sverige är en handbollsnation med långa traditioner. Den svenska presentationen gjorde starkt intryck på IHF:delegater. IHF:s ordförande Hassan Moustafa uttryckte bla följande:

”I want to thank you for this kind of different presentation”.



När ordföranden kort därefter läste upp att "SWEDEN" har tilldelats värdskapet för 2011 års världsmästerskap i handboll var naturligtvis glädjen stor. Det lyckade värvningsarbetet i samband med världsmästerskapet i handboll är ett gott exempel på ett väl fungerande samarbete mellan olika samhällsaktörer. Samarbetet har vilat på en tydlig roll- och ansvarsfördelning, där Region Skåne lett och styrt värvningsarbetet samtidigt som SHF haft nätverken och handbollskunskapen. I sin tur har detta samarbete förutsatt en god kommunikation och en ömsesidig respekt. I processen fram till värvandet av mästerskapet i handboll har flera aktörer runt om i Sverige varit involverade. Under kampanjen har projektgruppen arbetat med att informera berörda aktörer (spelorterna) om hur arbetet fortskridit och vad som planerades framgent. På så sätt skapades en "vi-känsla". Bilden av en gemensam trovärdig organisation förmedlades också ut till IHF:s delegater och andra intressenter. Detta stärkte med all

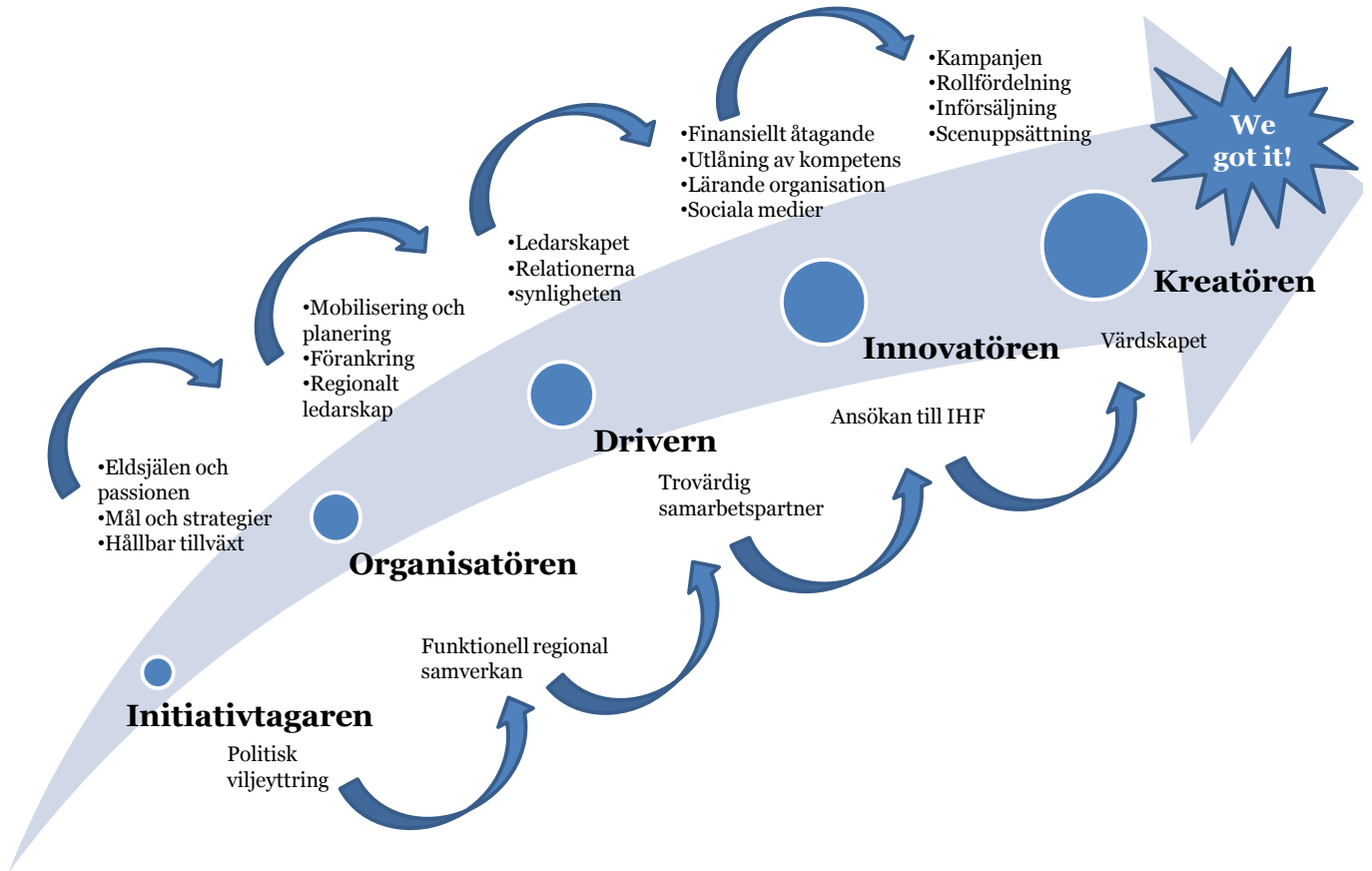
sannolikhet bilden av Skåne och Sverige som en trovärdig samarbetspartner.

Att valet föll på Sverige och Skåne hade säkerligen flera orsaker. I våra samtal med olika aktörer framkommer emellertid följande faktorer som särskilt betydande. Dels Region Skånes metodisk och mycket genomtänkt kampanj och införsäljning av projektet samt den unika presentationen, dels de nybyggda arenorna - varav Malmö Arena håller mycket hög internationell klass – och dels på det folkliga stödet som handbollen har i Sverige.

Utöver dessa faktorer vill vi komplettera bilden genom att lyfta fram processens innovations och aktörsdimension. Arbetsprocessen från det att initiativet togs till själva genomförandet har inneburit att Region Skåne har iklätt sig flera olika roller. Rollerna handlar om att hämta kunskap och idéer, men också förmågan till innovation och förnyelse (human- och intellektuellt kapital), men det har också i stora delar handlat om att bygga relationer, att

finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt (socialt kapital). Följande modell skulle kunna illustrera några av de mest framträdande

rollerna under den framgångsrika resan fram till slutmålet.



Figur 7: Innovations- och aktörsdimension av processen.

5. Return on investment

Slutligen till de svåra och avgörande frågor som har med begreppet "avkastning" och "Return on Investment" (ROI) att göra, och det relativa värdet av ett sportevenemang som världsmästerskapet i handboll 2011.

Begreppet ROI är ett gammalt ekonomisk begrepp som försöker fånga att varje s.k. investeringsutgift skall ge en avkastning som täcker utgiften och därtill en ränta för reinvestering, en form av klassiskt input-output tänk. Detta i sin tur bygger på äldre klassisk ekonomisk teori om avtagande marginalnytta. Modern ekonomisk teori från bl. a. de amerikanska forskarna Brian Arthur (Santa Fe Institute) och Paul Romer (Stanford) har sett att kunskapsekonomin snare präglas av **en växande marginalavkastning**.⁴ Detta innebär alltså en form av **multiplikatoreffekt**, som kan illustreras och visualiseras av att– *"om endast jag har t.ex. en smartphone och internet, är värdet lägre än om många har det."* Alltså kan kända relationsintensiva och högteknologiska företeelser som levereras av företag som Google eller Facebook ses ur detta multiplikatorperspektiv. Sannolikt bör även arrangemang och den moderna evenemangsindustrin också ses ur detta perspektiv.

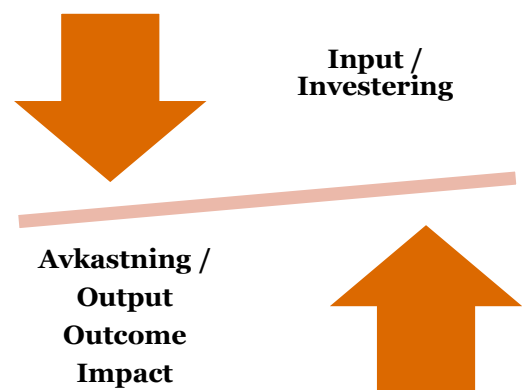
Resonemanget ovan innebär att ju fler evenemang som Region Skåne genomför med bibehållet och ökat varumärke, desto större är sannolikheten för långsiktig finansiell avkastning och tillväxt pga. event genom att antal kontaktpunkter i olika nätverk aktiveras med ökande frekvens över tid. Detta antas leda till att antalet innovationer och konkreta handelstransaktioner kommer att öka över tid i regionen och ge utdelning på såväl kort som lång sikt.

Därvid ökar dock komplexiteten i kalkylen, men ändå i en **riktning bortom "return" till "leverage/hävstång" på insatsen**. För detta behövs en lateral kalkylansats, dvs. över tid, som därtill inkluderar multiplikatoraspekterna med tillkommande intressenter. En nätverksinvestering eller en medicinsk forskningsinvestering tar många år och inkluderar många berörda. Likheter finns med ett idrottsevenemang då det inkluderar många, och sannolikt är en typ av arrangemang som innebär växande marginalnyttoeffekt. Därför tillkommer begrepp som försöker fånga detta i form av *outcome and impact*, dvs. ett vidareutvecklat input-output-tänk med ett dynamiskt tidsperspektiv!

Dessa teser stärks av Professor Leif Edvinssons observationer och forskning.⁵

För att kunna kommunicera och beskriva detta komplicerade område behövs en förenklad struktur att utgå ifrån. Den här rapporten har valt att analysera mästerskapets avkastning utifrån en input och output-analys, det vill säga hur mycket har Region Skåne investerat och hur mycket har avkastningen varit.

Principiellt sett kan resonemanget illustreras enligt följande.



Figur 8: Input och output.

⁴ Brian Arthur, Santa Fe Institute, USA, <http://tuvalu.santafe.edu/~wbarthur/>
Paul Romer, standford University, <http://www.stanford.edu/~promer/>

⁵ Leif Edvinsson, Lunds Universitet, www.corporatelongitude.com resp www.NIC40.org

5.1 Input

Om vi ser på investeringen och vad som faktiskt stoppades in – **input** – generellt sett i projektet som världsmästerskapet i handboll 2011 innebar för Region Skåne, dvs. hur stor var den skånska investeringen och vad bestod den av, kan följande logik tjäna som utgångspunkter:

A) Finansiellt kapital – Region Skåne

- Region Skånes investeringskostnader i evenemanget uppgår till cirka 4,7 Mkr. Den här kostnaden går att härleda till kampanjarbetet och utlåningen av två medarbetare.
- Region Skåne tog dessutom ett ekonomiskt garantiåtagande motsvarande 25,5 Mkr samt ersättningar till arenorna i Malmö, Kristianstad och Lund vilka uppgick till 13,5 Mkr. Samtidigt skulle de uppkomna biljettintäkterna i spelorterna Malmö, Lund och Kristianstad fördelas så tillvida att SHF fick 2/3 av vinsten, medan Region Skåne fick 1/3.

Frågan om värdet och värderingen samt riskansatsen av handbolls VM utifrån ett Region Skåne perspektiv måste inledningsvis lyftas fram. Den första handlar om vad man satsade i pengar och var beredd på att förlora i det avtal som tecknades. Logiskt sett blir detta regionens uppskattade värde av Handbolls VM. Den finansiella risken uppgick alltså till 39 miljoner kronor.

I sammanhanget är det viktigt påpeka att evenemanget inte byggde på specifika investeringar i arenor och anläggningar, då dessa redan fanns i regionen. Detta innebär att

kalkylen ser fördelaktig ut för alla inblandare i form av Region Skåne, kommunerna samt arenaägarna. I praktiken handlar handbolls VM om "alternativavkastning" på en tidigare gjord investering med ett annat syfte.

B) Intellectuellt kapital – Region Skåne

- Organisationskapital – personal, tid och engagerat ledarskap
- Processkapital – innovation i ansats ledning av processer
- Relationskapital - interna och externa nätverk – här spelar volontärensatsen en betydande roll gällande externa relationer och nätverk

Om man betraktar det intellektuella och varumärkesmässiga värdet samt risken i form av långsiktig och möjlig framtida intjäning samt avkastning på satsat kapital och engagemang, alternativt långsiktigt minskade intäkter och sämre varumärke, blir resultatet ett annat än gällande den finansiella risken.

En slutsats är att den finansiella risken vida understiger den intellektuella och varumärkesmässiga risken vid ett misslyckat evenemang. Samtidigt kan man dra slutsatsen att den långsiktiga avkastningen som uppkommer genom ett lyckat evenemang genom ökat varumärke och attraktivitet som både direkt och indirekt ger ekonomisk avkastning genom ökad ekonomisk aktivitet i regionen är betydligt större.

5.2 Output, outcome och impact

I avsnittet ovan har Region Skånes investeringar i världsmästerskapet i handboll 2011 analyserats. I det här avsnittet ska vi analysera vilka kortsiktiga och långsiktiga effekter som mästerskapet haft och kan förväntas ha. Mästerskapets effekter kommer att analyseras utifrån dimensionerna output, (produktion) outcome (effekter) och outcome (långsiktig påverkan)

The development of the corporate image in the 22nd IHF Men's World Championship in Sweden 2011 and its coherent adaption is a brilliant work, possibly the most brilliant in event management in the last 40 years, since Munich '72?

*Oscar del Ama
Bid Director
Men's World Championship Spain 2013*

Output

A) Finansiell direkt avkastning - pengar in i kassan sett över tiden

Den direkta finansiella avkastningen – utifrån tecknat avtal om garantiåtagande och vinstdelning - som mästerskapet gett Region Skåne kan redovisas med följande uträkning: I Skånes spelorter Malmö, Kristianstad och Lund användes biljetter till ett värde av cirka 64 miljoner kronor. Av dessa biljetter hade biljetter för sju miljoner kronor inte sålts, utan delats ut som fribiljetter. Det här innebär att det totalt i Skåne såldes biljetter för 57 miljoner kronor. Som vi såg ovan uppgick Region Skånes garantiåtagande och ersättning till arenorna till 39 miljoner kronor. Mästerskapets avkastning i Skåne blir därför 57 Mkr minus 39 Mkr, vilket är lika med 18 Mkr. Den här summan fördelas enligt avtalet 2/3 till SHF (= 12 Mkr) och Region Skåne 1/3 (= 6 Mkr). Eftersom Region Skånes investeringskostnader låg på 4,7 Mkr hamnade Region Skånes slutgiltiga vinst på sammanlagt 1, 3 Mkr. En första slutsats som kan dras, utifrån detta perspektiv, är att Region Skåne gick med ekonomisk vinst i handbolls VM.

B) Finansiell indirekt avkastning – tillväxteffekter, jobb och skatteintäkter

Detta handlar i första läget om att människor

och företag tjänar pengar – och därmed betalar mer skatt – pga. Handbolls VM. Förlängningen av detta är att det faktiskt skapa tillfälliga och i bästa fall fasta arbetstillfällen pga. de processer som fanns före, under och efter VM. Här finns således också en social effekt i form av arbetstillfällen. Den stora effekten av detta är sett över tiden.

Om vi ser på handbolls VM som ett nationellt event - vilket det är utifrån ett produktionsperspektiv - skall dessutom skatt på utdelning som görs i företagen inkluderas. Sannolikt en ganska betydlig summa, inte minst om vi ser på multiplikator effekten över tiden utifrån avtal eller innovationer som uppstod under WM dagarna. Här kommer framöver också alla olika typer av turistekonomiska beräkningar in för att skapa en fullständig bild, vilket emellertid inte har varit vårt uppdrag.

C) Sport- och intellektuell arenamässig avkastning, dvs. den faktiska sport- och arenamässiga produktionen inkl kring arrangemangen - vad som gjordes rent faktiskt under VM-spelsdagarna. I praktiken en mycket väl genomförd internationell idrottstävling inom handboll, vilken betygsatts av den officiella handbollsbranschen - på alla nivåer såväl nationellt som internationellt representerat av grupperingar och aktörer som:

- Internationella och nationella medarrangörer
- De aktiva (lagen) dessutom
- Fanclub & Fan zones
- Publiken
- Sponsorer
- Media
- Övriga intressenter – dvs. nätverkseffekter, som vi vill rubricera som "socialt kapital" alternativt medborgarnytta för dagens och morgondagens medborgare.
- Lilla VM

Vår bedömning gällande denna avkastningsdimension är att spelen ut ett snävt skånskt perspektiv måste bedömas som ett mycket väl genomfört idrottsevenemang: Detta bygger vi främst på följande indikatorer:

- Enkät svar. För att erhålla en mer nyanserad bild av handbolls-VM ställdes ett antal frågor till 33 kommuner i Skåne, 200 företag och 150 volontärer i form av en web-enkät. Även om svarsfrekvensen inte tillåter oss att dra alltför långtgående slutsatser av de olika samhällssektorernas syn på handbolls-VM och vilka effekter och resultat som kan skönjas, ger enkäten oss indikationer på ett väl genomfört idrotts-evenemang.
- Genomförda intervjuer och samtal med olika aktörer (representanter från svenska handbollsförbundet, VM-bolaget, Region Skåne, Göteborg & CO, värdkommunerna, arenaägare, volontärer samt besökare under evenemanget) såväl före, under som efter evenemanget.
- Indikationer från PR- och mediaanalysen.

”Det var ett lyckat VM, ur alla aspekter. Sportsligt, arrangemässigt, ekonomiskt m.m. Regionen visar att man kan hantera stora evenemang. Betyget från journalister i vårt presscentra var ett av de 3 bästa presscentra hade upplevt någonsin.”

Kommunrepresentant i enkät svar

”All press och alla besökare samt en bra genomförd handbolls VM ger effekter på ökad turism, sociala kontakter, mer förståelser för andras och våra olikheter, ökad social kompetens. Näringslivet mer kontakter både inom och utanför Sverige.”

”Malmö har satts på kartan, framförallt i Danmark. Högsta tittarsiffrorna någonsin och budskapet Malmö vår hemma-arena.”

”Kan tänka att kvardröjande effekter efterhand blir påtagliga t.ex. dansk/svensk samverkan, kanske speciellt mellan Själland & Skåne.”

”Betyder säkert mycket för att göra regionen känd och visa på utvecklingskraften.”

”Man ska nog inte överskatta effekterna, men visst är det ett värde att arrangera ett stort mästerskap, det ger turism-ekonomiska effekter och ett antal människor kan mötas och knyta nya kontakter.”

Näringslivsrepresentanter i enkät svar

”Att engagera sig tre helger i rad kräver ett stort intresse i själva aktiviteten. Det är viktigt att man får ett plus när man själv ställer sig frågan 'what's in it for me?'”

”Rekommendera andra att arbeta ideellt har jag redan gjort inför detta mästerskap genom att få med mig 4 arbetskamrater som normalt inte sysslar med handboll som jag gör och dessa ställer gärna upp på liknade event.”

”Detta är det bästa jag gjort hitills i mitt liv.”

”Man går med ett stort leende på läpparna fortfarande!”

Volontärrepresentanter i enkät svar

I gränssnittet mellan input och output kan det finnas anledning att peka på betydelsen av vilka värderingar som styr investeringar, risktagande och synen på avkastning. De två avgörande frågorna är följande:

Fråga 1: Vad är egentligen ett större sportevenemang? (antagligen ett socialt- och idrottsligt evenemang med fångfacetterade finansiella, sociala och intellektuella effekter som tillsammans skapar möjlig framtida tillväxt). Svaret varierar beroende på den

strategiska bedömning man gör beträffande vilka värden och nyttor som ett event kan skapa på kort och lång sikt. Detta innebär också att "kalkylupplägget" blir olika och inte jämförbara. Av figuren på sidan 6 framgår olika syn på ett event. Frågan är vad som skall fokuseras kopplat till syftet med eventet – alla delar.

Fråga 2: Vilken roll ska kommuner och regioner spela inom detta område

Framför allt gäller detta om man aktivt skall driva dessa frågor eller ej samt vilken grad av risktagande som är realistiskt, finansiellt och varumärkesmässigt på både kort och lång sikt. Det finns anledning förtydliga att varumärkeseffekten är en följd effekt av nätverkseffekten (ansatsen). Den globala utvecklingen går idag mot att såväl länder, regioner och städer investerar – *konkurrerar* - mer och mer med varandra genom denna "event, sport and arena industri", samtidigt skapas ett nätverk mellan de som varit arrangörer av dessa större event. Det blir viktigt för regionen att ta plats i denna typ av nätverk i syfte att ytterligare accelerera effekterna och fördjupa relationskapitalet mellan olika aktörer.

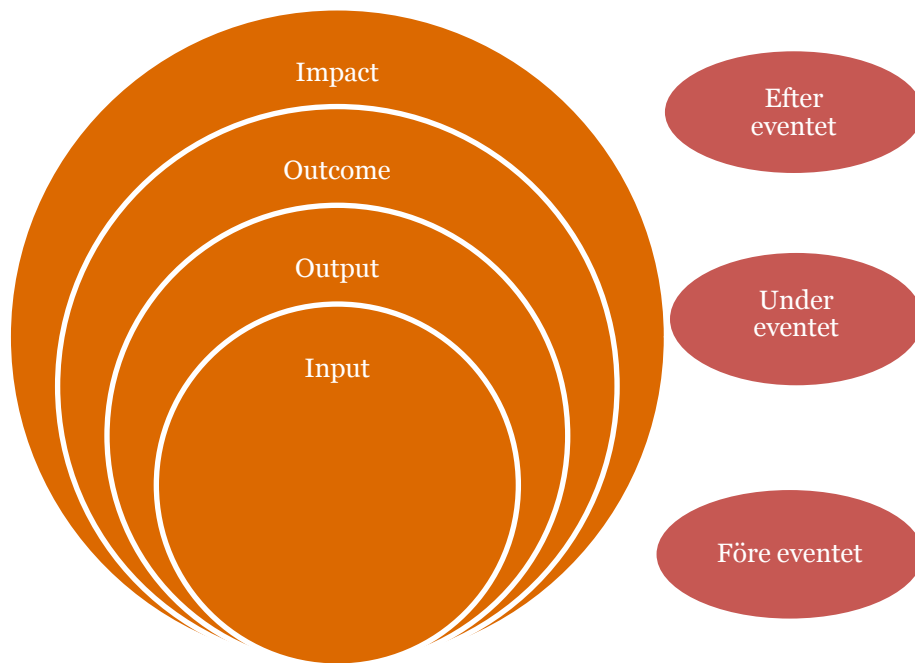
Denna nya logik som mer och mer visar sig tydligt bland aktiva och attraktiva regioner är bland annat uppbyggd kring det faktum att företag flyttar sina kontor till de städer och regioner där de kreativa människorna och entreprenörerna vill vara. För mindre än 10 år sen var det människorna som flyttade till de

städer som vissa företag fanns i. Detta ger en försmak av det ökande medborgar- och talangjakt som redan finns och som kommer att öka framöver, inte minst pga. att många länder, regioner och städer "åldras" relativt snabbt framöver.

Utifrån ett skånskt perspektiv med ett regionalt bolag - Event i Skåne – blir den självklara tolkningen att denna typ av event är en av regions strategiska externa kärnuppgifter med uppdraget att skapa långsiktiga varumärkesfördelar som bidrar till attraktion, upplevelse, uppmärksamhet och tillväxt – genom strategiska evenemang.

Givet detta faktum finns det utrymme att ställa en annan fråga, nämligen huruvida en region som Skåne har råd att inte ta chansen att arrangera denna typ av event - Hur ser alternativt kostnaden ut i detta konkurrentperspektiv? Hur ser pipelinen ut på framtida möjliga event i Skåne regionen som mer och mer kan anses vara strategiskt framtidssäkrad?

För att få rätt perspektiv på denna typ av engagemang från regionens sida kan processen ånyo uppdelas i följande tre faser: Utfall dvs. "return faktorn" kommer dels momentant dvs. under event, dels före respektive efter, som outcome respektive impact. Detta kan illustreras med följande figur kopplat till en principiell tidsaxel.

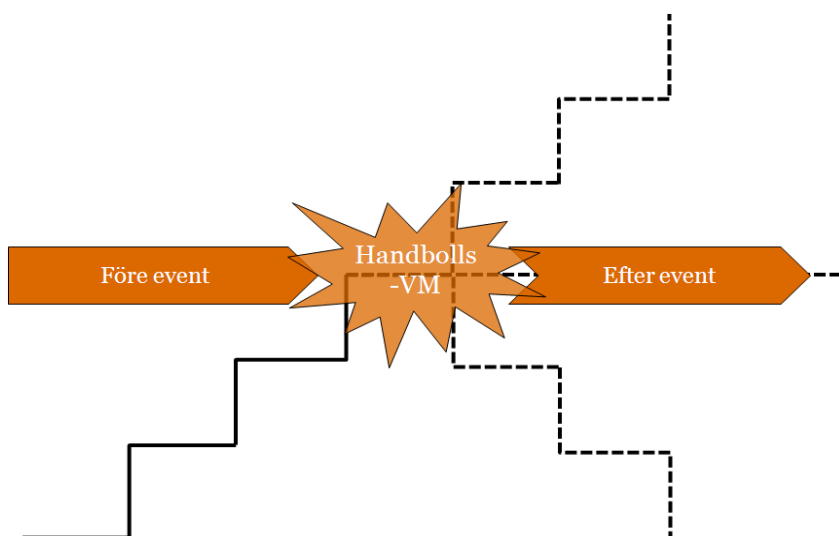


Figur 9: Input och output över tiden.

Logiken som finns i denna process kan sammanfattas som:

1. Före eventet – Proaktivt
2. Under eventet - Interaktivt
3. Efter eventet - Reaktivt

Utmaningen som regionen och samtliga aktörer står inför är att skapa - **interaktivitet** – hela vägen framåt i de olika samarbetsrelationerna, dvs. mellan aktörer, i olika branscher i olika länder, både vad gäller den fysiska dimensionen och den virtuella och social media baserade gemenskapen och interaktionen.



Figur 10: Vägvalet efter ett genomfört event

Detta synsätt ställer krav på en typ av "lateral kalkylansats" eller med andra ord utvidgar uppföljnings- och bokföringsmodell som till vissa delar kan fånga dimensioner som:

- Relationsintensitet – antalet mötespunkter
- Innovations- och kunskapsflöde – samt riktning för detta
- Samarbete – dvs. nya samverkans mönster mellan nätverksaktörerna
- Hastigheten – gällande iterationer, generell förnyelsehastighet, etc.

Denna typ av komplexa processer kräver stort fokus på ledarskap både före, under och efter evenemanget för att lyckas väl, inte minst efter!! Ett begrepps om väl passar in i sammanhanget är s.k. **kvantledarskap**, eller med andra ord få de olika partiklarna (nätverksaktörerna) att komma närmare varandra och rör sig i samma riktning, vilket kräver gemensamma mål för olika aktörskonstellationer, tydliga visioner och känslan av "added value" för de inblandade. Metaforiskt och principiellt är frågan hur man lyckas få de samverkande aktörerna att **göra vågen** tillsammans också utanför arenan.... efter spelen ... om och om igen... baserat på den nytta som spelen haft för de inblandade.

Outcome

Detta handlar om mer direkta organisatoriska och regionala *effekter* - av spelen för Region Skåne

- Ökat **varumärkeskapital** genom ett lyckat evenemang som skapar gott rykte och intressantare internationell story. Detta gäller för Skåne, Öresund (regionen som territorium) och Sverige med koppling till sport och handboll. I praktiken handlar det om att attraktionskraften eller magnetismen för Skåne och Öresundsregionen sannolikt ökar relativt sett mer än andra angränsande regioner.

Enkätsvaren visar att samtliga (100 procent) kommunchefer som besvarat enkäten anser att världsmästerskapet i handboll stärker den regionala trivselsn, identiteten och stoltheten. Lika många

instämmer helt eller delvis i påståendet att mästerskapet stärker integrationen mellan Skåne och Danmark. En majoritet (lite mer än 50 procent) av företagens representanter följer detta spår. Det ska dock observeras att en stor del av resterande företagsrepresentanter anser att mästerskapet endast i liten utsträckning stärker den regionala trivselsn, identiteten och stoltheten.

- **Visionsförvekligande** – ytterligare ett evenemang som skapar reellt innehåll i vision om en mer dynamisk och känd region för större event.

"Bra överhuvudtaget att vi får sådana här uppdrag och visar att vi kan klara av dem så bra!"

"Bra att Skåne/Malmö lyckas få denna typ av arrangemang. Det blir positiv uppmärksamhet till regionen."

"Det gäller såväl lokalt med t.ex. handbollsklubbarnas medlemmar, som företag, andra VM-städer, handbollsforbundet nationellt och internationellt och givetvis med de gäster som vi har haft vid VM-matcherna. Kommunen har säkerligen också skapat en goodwill för evenemang och handbollen i handbollsstaden Lund."

- **Innovations- och relationskapital** mellan olika aktörer inom privat, offentlig och ideell sektor. Detta tar sikte på de idéer som genererats mellan företag och andra och som skapar unika värden - finansiella och andra - efter att iden satts i verket. Alltså dimensionen på ett sportevent som innovationsplats, "värdeaccelerator" och "framtidspotentialsgenerator" som kan kopplas till större event som dra till sig entreprenörer, företag, riskkapital och medieintresse.

Utifrån enkätsvaren går det att konstatera att vare sig kommuner eller företag i någon större utsträckning deltagit eller tagit

initiativ till någon form av kringaktiviteter i anslutning till världsmästerskapet i handboll 2011. Det går även att konstatera att relativt få kommuner och företag upplever att de skapat nya nätverk och kontakter genom mästerskapet. Det kan finnas fler olika förklaringar till detta. Kommunerna svar på de öppna frågorna tyder på att kommuner som inte varit värdort saknat en samordning. För företagen bottnar frånvaron av kundaktiviteten möjligen i att de inte ser kopplingen mellan mästerskapet och deras kundkrets.

Bland dem som i fritext nämner evenemanget som ett kontaktskapande möte nämns dels regelrätta kontakter i samband med matcher och att Malmö blivit mer attraktivt som evenemangsstad.

”Alla mötena var väldigt bra och fick en tydlig och bra inramning. Betydligt enklare än tex i samband med seglingstävlingar, Falsterbo horse Show eller liknande utomhusarrangemang.”

- **Medborgarkapital** - stolthet över att ha lyckas med detta högklassiga event inom en krävande sportbransch. Men också det sociala kapital i form av förtroende och samarbetsrelationer som skapats under eventet inför framtiden.

För volontärerna gav mästerskapet direkta sociala effekter. Exempelvis visade volontärernas enkätsvar att merparten anser att deras deltagande vid mästerskapet gett dem ny kunskap och nya erfarenheter. Vidare visar enkätsvaren att graden av samarbete, initiativtagande och ansvarstagande var högt under mästerskapet. Svaren visade också att volontärerna genom sin medverkan kände en stolthet och att de skapade något värdefullt för andra människor. När det gäller volontärernas deltagande bör mästerskapets betydelse för ungdomar lyftas fram. Flera av volontärerna var mellan 15 och 23 år gamla. För dessa ungdomar innebar arbetet vid världsmästerskapet i handboll att de fick

följa regler, lyda arbetsledare, samarbeta, ta ansvar och initiativ. Dessa beteendemönster och egenskaper är något som ungdomarna kommer att bära med sig och på så sätt kommer samhället i stort gagnas.

”Utan oss volontärer hade det inte gått att genomföra en så stor turnering. Vi fick beröm varje dag och stämningen var kanon bland oss volontärer från olika klubbar i Skåne. Själva jag inne i Malmö och jobbade 7 dagar. Fick väldigt bra kontakt med de från andra föreningar.”

”Med tanke på hur många goda ord och beröm vi fick under dessa veckor, så känns det som om vårt arbete var både viktigt och uppskattat.”

- **Intellektuellt- & humankapital.** Humankapital är den kunskap som de anställda besitter. Arbetet med evenemang kräver en lärande organisation. I den här typen av organisationer understryks vikten av att individer och grupper ständigt lär, utvecklas och förnyas. En central del för den här typen av organisation blir därför att ta tillvara på erfarenheter och kunskaper.

Världsmästerskapet i handboll har inneburit att Region Skåne som organisation tillskansat ett en mängd nya erfarenheter och lärdomar om till exempel värvningsarbetet i samband med sportevenemang. Dessutom har Region Skåne också fått kunskap om genomförande delen genom att man lånat ut två medarbetare.

- **Näringslivskapital.** Världsmästerskapet i handbolls effekter på näringslivet.

Både kommuner och företag är överens om att mästerskapet har reella effekter på regionens utveckling. Effekterna på den egna kommunen anses dock vara mindre, jämfört med kommunerna ser företagarna effekterna av mästerskapet som relativt

stora. Det ska noteras att det finns en diskrepans mellan vad respondenterna anser är den faktiska betydelsen av evenemanget på regional nivå och de effekter som mästerskapet har för det enskilda företaget eller kommunen.

Impact

Detta handlar mer om ångsiktig samhälllig påverkan av regionen för såväl Region Skåne del, som dess medborgare och företag

- **The Legacy** → dvs. ”arvet” efter **Handbolls VM** och det testamente som det är till dagens och morgondagens handbollsspelare och medborgare i regionen, samt Sverige som nation. Vad blev eftersmaken, känslan, bilden och doften av eventet! Positivt eller negativt minne för de inblandade samt åskådarna runt jorden?

”Denna formen av världsarrangemang känns som om detta var once i lifetime i min hemstad. Och det var bara att hoppa på tåget när erbjudandet som volontär kom.”

”Grunden för svenskt föreningsliv är idiella krafter vid genomförandet av arrangemang.”

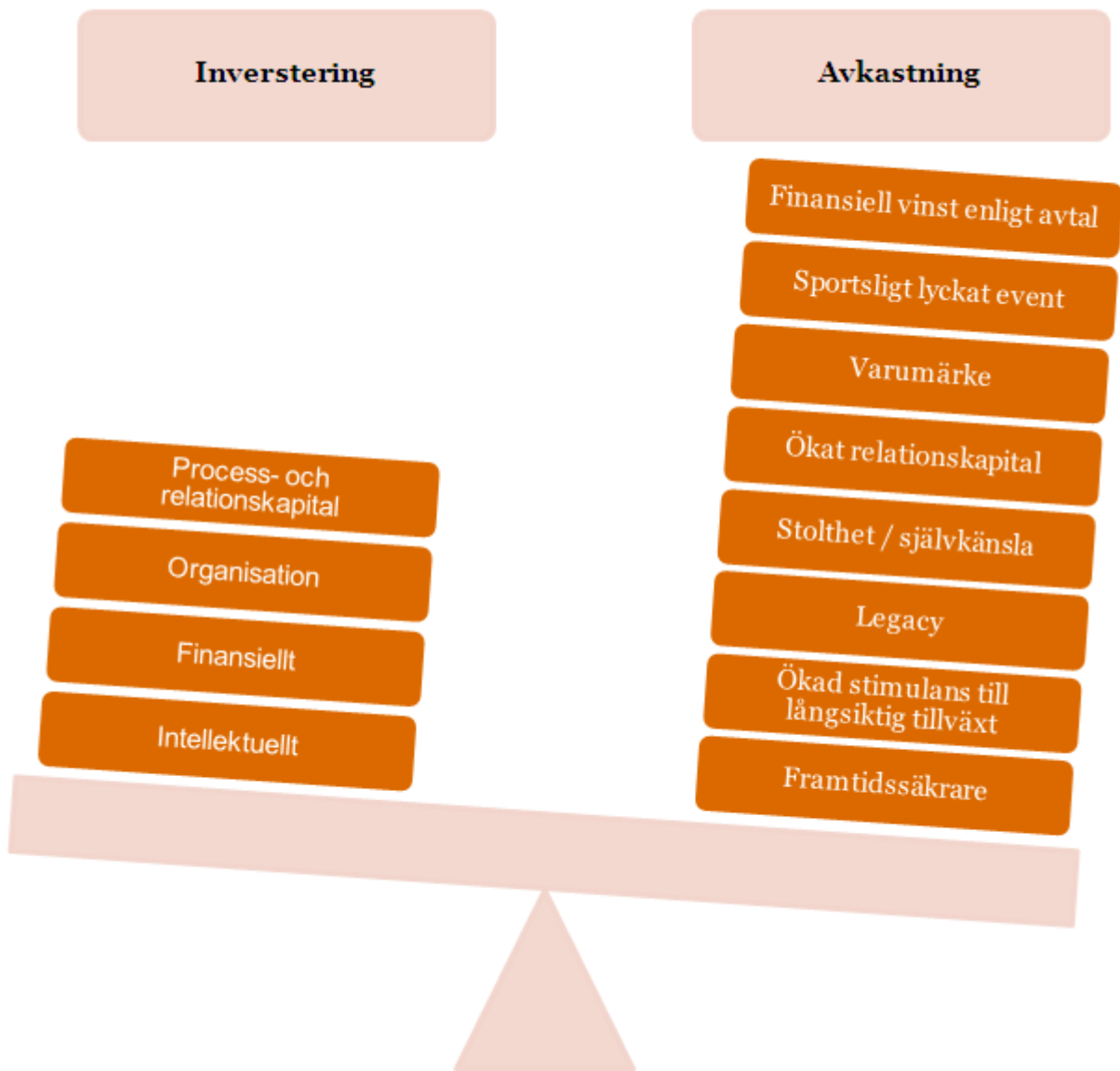
”Solidaritet behövs det mer av i samhället. Hoppas det vi gör ideellt leder till att någon annan kanske får det lite bättre, i detta fall bättre förutsättningar att utöva en fysisk aktivitet på sin fritid.”

”Det är festligt när något stort av engångskaraktär händer.”

”Det är ju en gång i livet tror jag som vi har VM i handboll här i Malmö då måste man ju bara vara där både för föreningen och sig själv.”

- **Framtida tillväxt genom förnyat och utvecklat samhällsrenörenskaap.** Detta inte minst genom bättre strategisk samverka och ökat engagemang mellan privat – offentlig – och ideell sektor.
- **En framtidssäkrad region** → **“Future Proof region on the edge”**. Ett lyckat event leder till förväntningar om nästa event och nästa stora utmaning. Med dagens logik om vad som driver regional utveckling samt städers och regioners varumärken och attraktivitet, måste det anses självklart att nu utnyttja den nyss genomförda lyckade investeringen med hög avkastning på insatt finansiellt- och intellektuellt kapital. Här behövs strategiska diskussioner efter att detta evenemang nu genomförts! Vilka strategiska synergier finns till framtida event?

Detta avkastnings resonemang kan sammanfattas genom följande figur. När det gäller den ekonomiska påverkan på regionen framöver kan punkterna under outcome och impact betraktas som extremt väsentliga i ett längre perspektiv, inte minst för att dessa också är genererare av framtida intäkter och tillväxt.



Figur 11: Investering och avkastning som varandras motvikter.

Avslutande reflektioner

Avslutningsvis vill vi lyfta fram ett antal strategiska punkter med bäring på framtiden. Våra reflektioner bygger på de iakttagelser vi har gjort under arbetets gång och som vi anser är viktiga att arbeta vidare med.

- 1. Drömmen om ökad attraktivitet.** Det gäller att skapa engagemang och delaktighet kring en interaktiv arbetsprocess som handlar om att stärka det regionala varumärket. Nyckelfrågan är regionalt politiskt ledarskap med mod och vision att leda opinioner samt prioritera nya spännande evenemang som en del i det regionala utvecklingsarbetet.
- 2. Vikten av att bygga relationer.** Arbetet med Handbolls VM har visat att det finns ett stort engagemang och ett driv på olika nivåer för handboll och evenemang i hela Skåne. Region Skåne har på ett förtroendeingivande sätt byggt upp nödvändiga relationer som sedermera lade grunden för ett framgångsrikt kampanj-arbete.
- 3. Öka spridningseffekterna evenemang.** Det framgår att det i första hand är värdkommunerna som har skapat kringaktiviteter i samband med mästerskapet. Det är fullmöjligt att öka spridningseffekterna på ett mer effektivt sätt. Fler kommuner i Skåne behöver framgent ta en mer aktiv roll och våga vara spelförare på lokal nivå. Region Skåne har en viktig roll som regional facilitator i arbetet.
- 4. "A future proof Region – for bigger event".** Handbolls VM var ett ur många aspekter lyckat evenemang. Detta för med sig både direkta och indirekta förväntningar om att nu konkurrera om ännu större evenemang. Om även detta lyckas fortsätter spiralen. Hur ser strategierna ut för nästa stora evenemang? Hur går man från Best Practice till Best option?
- 5. En lärande organisation – ta tillvara på kunskapen.** Alla evenemang har sina unika förutsättningar. Att med framgång jobba med evenemang är i allra högsta grad erfarenhetsbaserat och kräver

ständigt lärande, utveckling och förnyelse. Två resurspersoner outsourcades under två års till Svenska Handbollsförbundet. Den kunskapsinhämtning och de erfarenheter som Region Skåne "hämtar hem" ska återinvesteras i organisationen. Sätt dessa prototyper i arbete för att säkra att nästa evenemang blir ännu mer framgångsrikt.

- 6. Nätverk och relationer.** En avgörande faktor för att världsmästerskapet i handboll kom att spelas i Sverige och i Skåne var de nätverk och relationer som Region Skåne byggde upp inom "handbollssverige". För Region Skåne är det viktigt att upprätta hålla dessa nätverk och relationer för framtida samarbeten.
- 7. Utveckla samarbetet med Köpenhamn.** Närheten mellan Skåne och Danmark blev påtaglig under världsmästerskapet i handboll. En särskilt relevant fråga för Region Skåne är hur den här närheten kan vidareutvecklas i olika typer av evenemangssammanhang. Med en ny planerad arena i Örestad Syd på den danska sidan kommer Malmö arena att få hård konkurrens om de stora sportevenemangen. Utifrån ett regionalt perspektiv är det angeläget att samarbetet utvecklas och att regionen har en gemensam evenemangsstrategi för hela Öresundsregionen.
- 8. När kommer staten upp på banan?** De riktigt stora globala sportevenemangen har visat sig vara viktiga hävstänger för att förverkliga nödvändiga samhällsprojekt. Staten är troligen den största vinnaren på evenemangen (bla i form av momsintäkter) och bör därför vara med och ta ansvar för kostnader och investeringar. I Danmark är internationella idrottsevenemang en nationell angelägenhet, med visionen att Danmark ska vara scenen för stora världsevenemang för idrotten. Ska Sverige möta upp konkurrensen och vara en spelare att räkna med i de riktigt stora evenemangen framöver, krävs sannolikt ett större statligt engagemang i dessa frågor. Region Skåne har – med sitt tydliga legitima regionala företrädeskap – en viktig roll att axla för att se till att

evenemangsverksamheten utvecklas ytterligare.

9. Malmös roll som storstad. I våra samtal med olika intressenter framkommer det att Malmö har kommit långt i sin ambition att vara en evenemangsstad. Malmö är en viktig aktör i det regionala varumärkesarbetet. Med en tydlig evenemangspolicy är evenemangsverksamhetens betydelse för stadens utveckling väl förankrat i den högsta politiska ledningen. Detta skapar möjligheter att jobba snabbt och flexibelt för att inte gå miste om de stora evenemangen – ett arbetssätt som bör lyftas fram och med fördel kan skapa prototyp för framtiden.

10. Passion och prototyp för framtiden. Handbolls VM 2011 har krävt hårt och medvetet strategiskt arbete som präglats av passion, social energi, entusiasm, inlevelseförmåga och mod att tänka i nya banor för att lyckas. Region Skånes proaktiva förhållningssätt leder till en ny ansats om hur Region Skåne arbetar med strategisk utveckling där fler blir engagerade.

11. Tydliga mål och strategier – före – under och efter. Ekonomisk vinst, stor medial exponering och uppmärksamhet, en arrangörmässig och sportslig succé. Så skulle sista raden på handbolls VM sammanfattas. Nu återstår att ta tillvara på investeringen och förädla vinsterna. Vi har i rapporten pekat på att tydliga mål och strategier är en viktig framgångsfaktor för ett lyckat evenemang. Hur ser strategierna ut för att förädla vinsterna från Handbolls VM?

12. Nyttja volontärernas drivkrafter fullt ut. För föreningarna är bevekelsegrunderna för ideellt engagemang att man både får ut något för egen del, samtidigt som man stödjer sin förening. Samtidigt finns en tydlig medvetenhet om föreningslivets betydelse för samhällsutvecklingen hos dem som deltar. Demokratiutveckling, känslan av samhörighet, vikten av att finna sin plats i arbetslaget, vikten av att se hur stora arrangemang fungerar bakom kulisserna –

allt detta tränar den enskilde (framförallt ungdomar) i ansvarstagande och ger dem god självkänsla efter ett väl genomfört evenemang. Denna medvetenhet och dessa drivkrafter behöver det politiska livet i än högre utsträckning kunna fånga upp i kommande evenemang.

13. Stora idrottsevenemang går för grönt. Dagens och framtidens idrottsevenemang kommer att kräva en hög miljömässig profil. Södra Sverige är en välkänd progressiv och dynamisk region i termer av hållbar utveckling och Cleantech. Regionens politiska och offentliga engagemang för hållbar utveckling underlättar också samarbetet med intressenter med samma intressen såsom företag, skolor, klubbar, föreningar osv. Denna resurs ska Skåne utnyttja vid kommande evenemang för att på så sätt få hävstångseffekt på Skånes gröna varumärke.

14. Fortsatt god ”return on investment”. För att utvecklingen ska bli stark och lyckad framöver kan följande tre begrepp vara viktiga att fokusera på i den fortsatta processen. Detta sagt som en ytterligare ”motivator” i en fungerande och värdeskapande process.

- Öka innovations och förnyelsehatigheten
- Öka innovations, kunskaps och relationsdensiteten
- Minska kommunikations- och samverksansfriktionen

15. Medborgarnas engagemang och delaktighet. Genom att vara strategisk över tid, t.ex. genom att knyta an till arbetsmarknads- och integrationsfrågor, vore det möjligt att uppnå många positiva effekter. Liksom vi har pekat på etablerade man stora program i samband med samväldesmästerskapen i Manchester för att kombinera integrationsfrågor med evenemanget. Liknande satsningar gör man nu inför OS i London 2012. Någon motsvarande förbindelse kan vi inte se att man gjort i anslutning till handbolls VM. Det finns däremot anledning att vara uppmärksam på dessa effekter och de möjligheter de kan ge för samhället i stort.

Referenser

Intervjuer, möten och samtal

Region Skåne

Henrik Gidlund
Karl Löfmark
Ola Richardsson
Paul Übelacker
Hans Henecke
Caj-Åke Andersson
Pehr Palm
Pia Jönsson-Rajgård

Svenska Handbollsförbundet

Arne Elovsson
Frank Ström
Christer Thelin
Jörgen Holmkvist
Carin Nilsson Gren

Malmö stad

Per-Olov Bergqvist
Lars Carmén
Marie Holmberg
Karin Mårtensson (Malmö Arena)

Kristianstad kommun

Bengt-Åke Kjell
Anders Olsson
Eva Richter

Lunds kommun

Jan-Inge Ahlfrid
Jens Nilson
Berne Nilsson

Göteborg Stad/Göteborg & Co

Åsa Borvén
Leif Nilsson
Anniela Forslund
Bosse Djupström
Stefan Albrechtsson

Övriga

Utöver ovannämnda personer har vi under mästerskapet fört samtal och inhämtat synpunkter med volontärer, besökare och publik .

Litteratur

Business and Economic Benefits of the Sydney 2000 Olympic Games – A collation of evidences and Economic Benefits of the Sydney 2000, Pricewaterhousecoopers 2002

Cities of the future – global competition, local leadership, PricewaterhouseCoopers, 2005

Corporate longitude: navigating the knowledge economy, Edvinsson, Leif. Bookhouse Publishing AB, 2002

Delivering transformational sports events. Thoughts from London, PwC 2011

Det intellektuella kapitalet, Edvinsson, Leif. Malone Michael S. Liber, 1998

Final Report: Europeiska mästerskapen i friidrott 2006

Mega sport events, a catalyst for development, PwC 2011

South Africa – the road to the 2010 FIFA World cup, PwC 2011

The Games effect, research and Benchmarking Services for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, PwC 2009

The Impact and Evaluation of Major Sporting Events, Holger Preuss, Routledge 2007



Appedix - enkätundersökning

Inledning och metod

För att erhålla en mer nyanserad bild av resultatet av handbolls-VM ställdes ett antal frågor till kommuner, företag och volontärer i form av en web-enkät. Enkäten gick ut till Skånes 33 kommuner (svarsfrekvens 36%), 199 företag (svarsfrekvens 26%) och 140 volontärer (svarsfrekvens 93 %).

Även om svarsfrekvensen inte tillåter oss att dra alltför långtgående slutsatser av de olika samhällssektorernas syn på handbolls-VM och vilka effekter och resultat för kommuner, näringsliv, och volontärer som kan skönjas, ger enkäten oss indikationer i ett antal frågor som vi vill framhålla.

Majoriteten av frågorna har en fyrgradig skala och ett vet ej-alternativ. På den fyrgradiga skalan utgör 1 det mest positiva alternativet ("instämmer helt") medan alternativ 4 utgörs av det mest negativa alternativet ("stämmer mycket dåligt"). Vill man göra en grov uppdelning skulle man kunna säga att de som svarat 1 och 2 på frågorna överlag har svarat i positiva ordalag på frågan medan de som svarat 3 och 4 överlag svarat negativt.

I följande avsnitt redovisar vi enkäterna sektor för sektor, och drar sedan slutsatser i ett svaltutande avsnitt. Vi kommer även att lyfta fram citat från enkäterna (t.ex. som ett uttryck för en stark avvikelser, eller som en bekräftelse på en åsikt som delas av många svarande).

Kommuner

Av Skånes 33 kommuner har 12 besvarat enkäten (36%). Nedan listas frågorna vilka kommenteras.

Frågorna i enkäten är följande:

1. Hur många kommuninvånare har den kommun som du företräder?

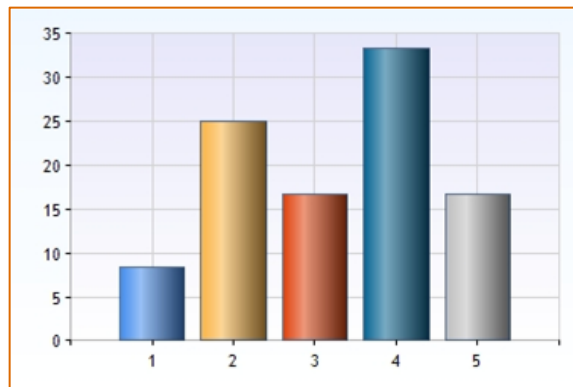
Här har 75% svarat att kommunen de företräder har mellan 5-20 000 invånare. En kommun har uppgett värdet 21-40 000 invånare och två kommuner 41-100 000 invånare. Dessa tre skulle kunna utgöras av värdkommunerna i Skåne.

2. Har kommunen deltagit i eller tagit initiativ till någon form av kringaktivitet i anslutning till världsmästerskapet i handboll 2011?

Här utgörs svarsalternativen av ja, nej och vet ej. Här svarar hela 73% att inga sådana kringaktiviteter har initierats eller deltagits i. Denna frågan speglar dels att (mindre) kommuner möjligen har svårt att ta egna initiativ i frågor som har anknytning till stora regionala evenemang, men även att samordningen med de evenemang som andra kommuner kan ha ordnat (27% - tre kommuner svarade ju "ja" på frågan) har uteblivit.

3. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: "Som en följd av världsmästerskapet i handboll har min kommun skapat nya kontakter och nätverk"?

Här framträder en mer splittrad bild. Upp emot 50% av de svarande är negativt inställda i sina svar (dvs. kommunen har inte skapat nya kontakter eller nätverk till följd av handbolls-VM), medan 33% anser att kommunen har det, och 17% inte vet. Här bekräftas bilden av handbolls-VM som ett evenemang som mest påverkar större kommuner (som kanske dessutom är medarrangörer). Att kontakter inte knyts blir ju även en effekt av att kommunen inte anordnat några kontaktskapande arenor i samband med VM (se fråga 2).



1.1. Instämmer helt	1(8%)
2.2. Instämmer delvis	3(25%)
3.3. Stämmer ganska dåligt	2(17%)
4.4. Stämmer mycket dåligt	4(33%)
5.5. Vet ej	2(17%)

Citatet nedan kan bekräfta bilden:

”Det gäller såväl lokalt med t.ex. handbollsklubbarnas medlemmar, som företag, andra vm-städer, handbollsförbundet nationellt och internationellt och givetvis med de gäster som vi har haft vid VM-matcherna. Kommunen har säkerligen också skapat en goodwill för evenemang och handbollen i handbollsstaden Lund.”

4. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: ”Världsmästerskapet i handboll 2011 har effekter på regionens utveckling”?

Här svarar 100% av de svarande att evenemanget har effekter på regionens utveckling. Frågan lider av att vi inte brett de svarande värdera huruvida dessa effekter är positiva eller negativa.

”Det var ett lyckat VM, ur alla aspekter. Sportsligt, arrangörsmässigt, ekonomiskt mm. Regionen visar att man kan hantera stora evenemang. Betyget från journalister i vårt presscentra var ett av de 3 bästa pressen hade upplevt någonsin.”

5. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: ”Världsmästerskapet i handboll 2011 har effekter på min kommuns utveckling”?

Från kommunernas sida är svaret på frågan inte lika självklart. 67% anser att påståendet ovan stämmer ganska dåligt eller mycket dåligt och 8% vet inte.

Kommunerna har således lättare för att se den direkta nyttan av ett evenemang av den här typen ur ett regionalt perspektiv än för den egna regionen. För enskilda kommuner kan detta ha att göra med att man inte anser att man själv besitter kapacitet nog att kunna dra fördelar av evenemanget som sådant, samtidigt som den samordning som kunder underlättat detta saknas.

6. I vilken utsträckning anser du att världsmästerskapet i handboll stärker:

a. Trivseln i regionen

Här har 100% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet.

b. Den regionala identiteten

Här har 100% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet.

c. Den regionala stoltheten

Här har 100% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet.

d. Intresset för handboll

Här har 92% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet. 8% har svarat att påståendet stämmer ganska dåligt.

e. Föreningslivet i regionen

Här har 92% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet. 8% har svarat att de inte vet.

f. Integrationen mellan Skåne och Danmark

Här har 100% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet.

g. Näringslivet i regionen

Här har 84% svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet. 8% har svarat att påståendet stämmer ganska dåligt och 8% har svarat att de inte vet.

Det gemensamma för dessa aspekter av handbolls-VM är att de allra flesta anser att evenemanget har haft positiva effekter för regionen. Svaren är särskilt samstämmiga de frågor som handlar om "mjuka" frågor som trivsel, regional identitet, regional stolthet och regional integration.

7. Har din kommun antagit en evenemangsstrategi?

Helt i linje med föregående svar kring samordning och enskilda kommuners förmåga att dra fördel av större regionala evenemang har 92% svarat att kommunen inte har en evenemangsstrategi (8% vet ej).

8. Har du övriga kommentarer som du vill framföra i enkäten?

Två övriga kommentarer som framförts i enkäten kan visa på skillnaderna mellan en (troligtvis större arrangörs-)kommun och en mindre kommun:

"Jag gillar samarbetet som har varit mellan Region Skåne, och de skånska VM-städerna samt handbollsförbundet."

"Tycker inte att Region Skåne varit tillräckligt aktiv för att sprida "ringarna" till de kommuner som inte varit spelplatser (möjligt dock att vi själva missat något också)."

Näringslivet

Av de tillfrågade 199 företagen har 52 besvarat enkäten (26%). Nedan listas frågorna vilka kommenteras.

Frågorna i enkäten är följande:

1. Hur mycket omsätter det företag som du företräder?

Här har 48% svarat att företaget omsätter mindre än 20 mkr, 4% att det omsätter 21-40 mkr och 48% att deras företag omsätter mer än 41 mkr per år.

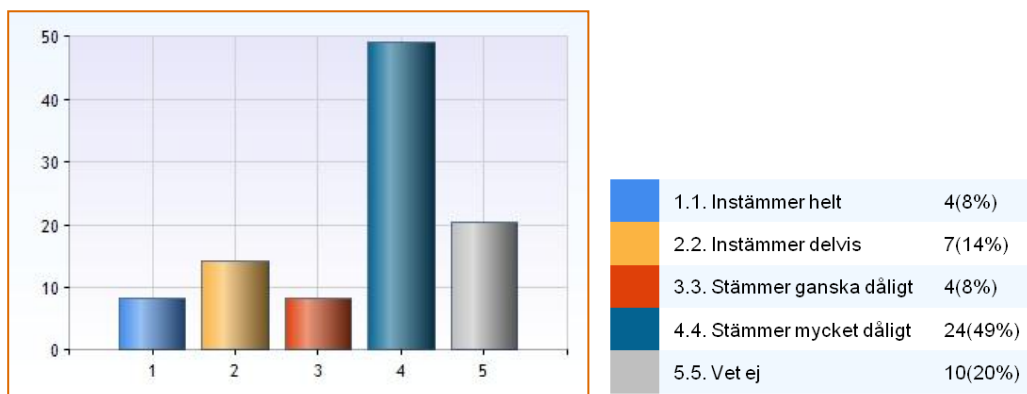
2. Har ditt företag deltagit i eller tagit initiativ till någon form av aktivitet (t ex kundaktivitet, marknadsföring etc) i anslutning till världsmästerskapet i handboll 2011?

Liksom kommunerna svarar även en majoritet av företagen (73%) att de inte initierat eller deltagit i någon kringaktivitet. 24% har gjort detta och 4% vet inte.

Bland de fria kommentarerna märks tydligt att kringaktiviteterna varit av mycket skiftande karaktär – allt ifrån möten med danska kollegor till deltagande i middagar och evenemang med strategiska regionala aktörer t.ex. handelskammare etc.

3. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: "Som en följd av världsmästerskapet i handboll har mitt företag skapat nya kontakter och nätverk"?

Här har en majoritet (57%) svarat att påståendet stämmer ganska dåligt eller mycket dåligt. Dessutom är det hela 20% som inte vet.



I jämförelse med kommunerna set bilden i denna fråga snarlik ut även för företagen. Runt hälften av de svarande i båda grupperna anser att evenemanget inte skapat nya kontakter för deras respektive sektor. Bland dem som i fritext nämner evenemanget som ett kontaktskapande möte nämns dels regelrätta kontakter i samband med matcher och att Malmö blivit mer attraktivt som evenemangsstad.

"Alla mötena var väldigt bra och fick en tydlig och bra inramning. Betydligt enklare än tex i samband med seglingstävlingar, Falsterbo horse Show eller liknande utomhusarrangemang."

4. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: "Världsmästerskapet i handboll 2011 har effekter på regionens utveckling"?

Liksom i motsvarande fråga till kommunerna finns ingen värdering av om effekterna är att anse som positiva eller inte. Oavsett hur detta tolkats har 84% instämt helt eller delvis i påståendet. 8% anser att påståendet stämmer ganska dåligt eller mycket dåligt, och 8% vet inte.

"All press och alla besökare samt en bra genomförd handbolls WM ger effekter på ökad turism sociala kontakter mer förståelser för andras och våra olikheter ökad social kompetens. Näringslivet mer kontakter både inom och utanför Sverige."

"Malmö har satts på kartan, framförallt i Danmark. Högsta tittarsiffrorna någonsin och budskapet Malmö vår hemmaarena."

"Kan tänka att kvardröjande effekter efterhand blir påtagliga t.ex. dansk/svensk samverkan, kanske speciellt mellan Själland & Skåne."

"Betyder säkert mycket för att göra regionen känd och visa på utvecklingskraften."

"Man ska nog inte överskatta effekterna, men visst är det ett värde att arrangera ett stort mästerskap, det ger turismekonomiska effekter och ett antal människor kan mötas och knyta nya kontakter."

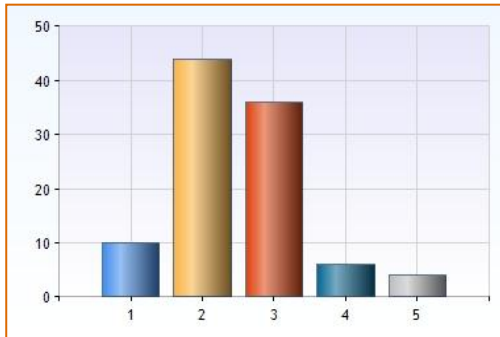
5. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: "Världsmästerskapet i handboll 2011 har effekter på utvecklingen av regionens näringsliv"?

Här har en majoritet (66%) svarat att de instämmer i påståendet helt eller delvis. Samtidigt har 22% svarat att de instämmer i mindre utsträckning och 12% vet inte. Det förra beror troligen på att evenemang av detta slag med nödvändighet inte påverkar alla typer av företag inom ett regionalt näringsliv, medan det senare beror troligen på svårigheten i att över

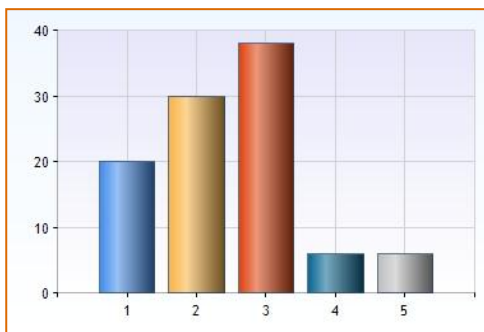
huvudtaget mäta effekter av denna typen av evenemang.

6. I vilken utsträckning anser du att världsmästerskapet i handboll stärker:

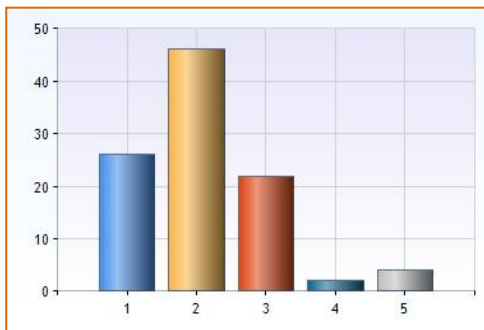
a. Trivseln i regionen



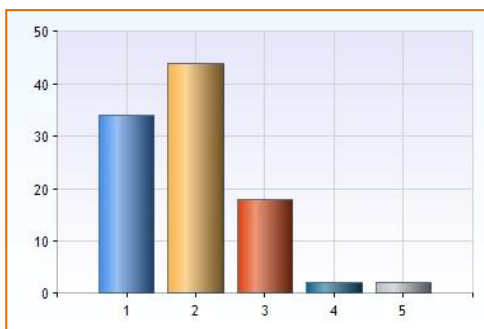
b. Den regionala identiteten



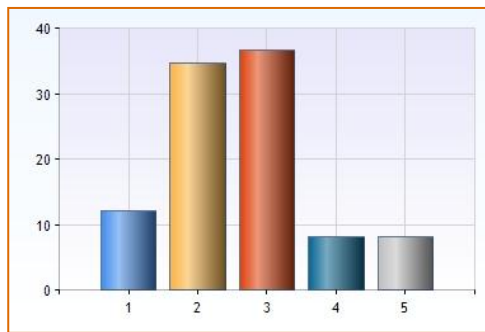
c. Den regionala stoltheten



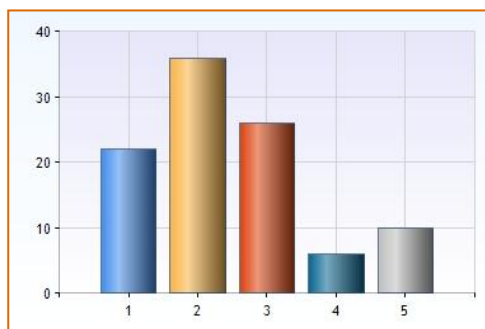
d. Intresset för handboll



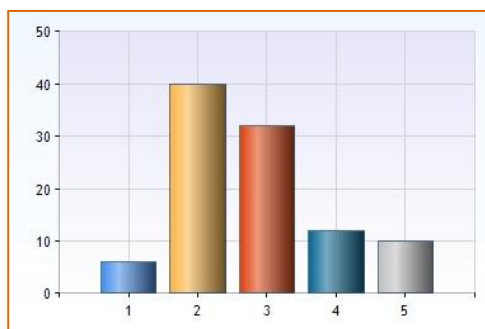
e. Föreningslivet i regionen



f. Integrationen mellan Skåne och Danmark



g. Näringslivet i regionen



Till skillnad från hur kommunerna svarat på denna fråga är svaren bland företagarna mer jämnt fördelade mellan de olika svarsalternativen, framför allt alternativ 2 ("i stor utsträckning" och alternativ 3 ("i liten utsträckning"), där extremerna är 1 "i mycket stor utsträckning" och 4 "i mycket liten utsträckning". Svaren drar alltså mot mitten, vilket indikerar att de svarande tycker att det är svårt att uppskatta detta. För kommuner som mer frekvent arbetar med attraktivitetsfrågor för ett geografiskt område kan möjligen frågan ha upplevts som mer självklar.

7. Har du övriga kommentarer som du vill framföra i enkäten?

"En stor positiv faktor är att inte enbart näringsliv och stora aktörer fått uppmärksamhet och tjänat på VM. Individuer har fått möjlighet att närvara och mingla inom ramen för denna mediala fest. Det har höjt medborgar statusen hos oss som bor i regionen."

"Bra överhuvud taget att vi får sådana här uppdrag och visar att vi kan klara av dem så bra!"

”Bra att Skåne/Malmö lyckas få denna typ av arrangemang. Det blir positiv uppmärksamhet till regionen.”

”Jag tycker det skulle bättre framgå att man var i Malmö och region Skåne när matcherna gick tex på Malmö Arena. Göteborg var därvid ett föredöme.”

”Önskar redovisning i dagspress skattebetalarnas kostnader för regionen, resp. stad som fick matcher och de utvärderingar som görs.”

Volontärer

Av de tillfrågade 140 volontärerna föreningarva har 130 besvarat enkäten (93%). Nedan listas frågorna vilka kommenteras.

Frågorna i enkäten är följande:

- 1. Hur gammal är du?**
Redovisas ej.
- 2. Är du medlem i en förening, ett förbund eller annan form av ideell organisation?**
79% av de svarande är med i en förening.
- 3. Hur väl anser du att följande påståenden stämmer in: ”Jag arbetade ideellt under världsmästerskapet i handboll 2011 därför att...”**
 - a. Jag själv spelar handboll och är intresserad av sporten**
Här svarar 79% att påståendet stämmer helt eller delvis.
 - b. Jag ville träffa nya människor**
Här svarar 91% att påståendet stämmer helt eller delvis.
 - c. Jag ville stödja min förening**
Här svarar 72% att påståendet stämmer helt eller delvis.
 - d. Det är en erfarenhet**
Här svarar 97% att påståendet stämmer helt eller delvis. Ett problem är att frågan inte värderar om arbetet är att betrakta som en positiv eller negativ erfarenhet.

Gemensamt för svaren ovan är att det finns en liten klick av de svarande (vilken inte behöver utgöras av samma personer) som har andra drivkrafter än att de själva spelar handboll eller vill stödja sin förening. Här kan det handla om helt andra drivkrafter, t.ex. att man anser att ideellt engagemang är viktigt *per se* för samhällets utveckling.

Bland de fria kommentarerna märks tydligt att flera är föräldrar vars barn är aktiva inom handbollen och att man generellt sett vill stödja sin klubb eller förening. Andra bevekelsegrunder för det ideella arbetet är att man önskar delta i ett stort evenemang och att man önskar knyta kontakter med andra handbollsintresserade.

”Denna formen av världsarrangemang känns som om detta var once i lifetime i min hemstad. Och det var bara att hoppa på tåget när erbjudandet som volontär kom.”

”Grunden för svenskt föreningsliv är idiella krafter vid genomförandet av arrangemang.”

”Solidaritet behövs det mer av i samhället. Hoppas det vi gör ideellt leder till att någon annan kanske får det lite bättre, i detta fall bättre förutsättningar att utöva en fysisk aktivitet på sin fritid.”

”Det är festligt när något stort av engångskaraktär händer.”

”Det är ju en gång i livet tror jag som vi har VM i handboll här i Malmö då måste man ju bara vara där både för föreningen och sig själv.”

Det är tydligt att många anser att denna typ av evenemang endast sker ”once in a lifetime”, vilket innebär att t.ex. Malmö ännu inte lyckats etablerat en image som evenemangsstad.

4. Hur väl anser du att följande påståenden stämmer in: ”En del i arbetet under världsmästerskapet i handboll 2011 var att...”

a. Samarbeta med andra människor

Här svarar 99% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*.

b. Ta egna initiativ

Här svarar 91% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med jämn fördelning mellan helt och delvis. 8% tycker påståendet stämmer ganska dåligt och 1% vet inte.

c. Ta ansvar för olika frågor

Här svarar 92% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med viss tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 8% tycker påståendet stämmer ganska dåligt.

5. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: Under världsmästerskapet i handboll 2011 arbetade jag tillsammans med människor med annan kulturell bakgrund, ålder och kön.

Att evenemanget var en mångkulturell händelse både avseende besökare och i samarbetet mellan volontärerna märks i det att 82% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med jämn fördelning mellan helt och delvis. 12% tycker påståendet stämmer ganska dåligt och 5% anser att det stämmer mycket dåligt. 1% vet inte.

6. Hur väl anser du att följande påståenden stämmer in: ”Jag känner att...”

a. Mitt arbete under världsmästerskapet i handboll 2011 var betydelsefullt

Här svarar 99% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 1% har svarat att påståendet stämmer ganska dåligt.

b. Mitt arbete under världsmästerskapet i handboll 2011 uppskattades av min arbetsledare och mina medarbetare

Här svarar 98% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 1% har svarat att påståendet stämmer mycket dåligt och 1% vet inte.

Bland de fria kommentarerna märks att volontärerna kände att de gjorde en god insats:

”Utan oss volontärer hade det inte gått att genomföra en så stor turnering. Vi fick beröm varje dag och stämningen var kanon bland oss volontärer från olika klubbar i Skåne. Självt var jag inne i Malmö och jobbade 7 dagar. Fick väldigt bra kontakt med de från andra föreningar.”

”Med tanke på hur många goda ord och beröm vi fick under dessa veckor, så känns det som om vårt arbete var både viktigt och uppskattat.”

7. Hur väl anser du att följande påståenden stämmer in: ”Genom mitt ideella arbete under världsmästerskapet i handboll 2011...”

a. Har mitt intresse för handboll blivit större

Här svarar 82% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med jämn fördelning mellan helt och delvis. 10% tycker påståendet stämmer ganska dåligt och 3% tycker det stämmer mycket dåligt. 5% vet inte.

b. Har jag fått ny kunskap och nya erfarenheter

Här svarar 97% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. Inga personer har svarat att de inte vet.

c. Känner jag att jag har varit med om att skapa något värdefullt för andra människor

Här svarar 97% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 2% tycker påståendet stämmer ganska dåligt och 1% vet inte.

8. Hur väl anser du att följande påstående stämmer in: ”Jag ...”

a. Skulle kunna tänka mig att rekommendera andra att arbeta ideellt i samband med andra event

Här svarar 98% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med viss tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 2% tycker påståendet stämmer ganska dåligt.

b. Skulle kunna tänka mig att arbeta ideellt i samband med andra event

Här svarar 96% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med viss tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 3% tycker påståendet stämmer ganska dåligt, 1% tycker det stämmer mycket dåligt och 1% vet inte.

c. Känner jag mig stolt över att ha arbetat under världsmästerskapet i handboll 2011

Här svarar 99% att de instämmer helt eller delvis i påståendet, med stor tyngdpunkt på dem som instämmer *helt*. 1% tycker påståendet stämmer ganska dåligt.

”... Att engagera sig tre helger i rad kräver ett stort intresse i själva aktiviteten. Det är viktigt att man får ett plus när man själv ställer sig frågan 'what's in it for me?'”

”Rekommendera andra att arbeta ideellt har jag redan gjort inför detta mästerskap genom att få med mig 4 arbetskamrater som normalt inte sysslar med handboll som jag gör och dessa ställer gärna upp på liknade event.”

”Detta är det bästa jag gjort hitills i mitt liv.”

”Man går med ett stort leende på läpparna fortfarande!”

9. Har du övriga kommentarer som du vill framföra i enkäten?

”Att sätta volontärer i arbete med specifika uppgifter och resultat kräver ledningsförmåga i sin rätta mening... att ha rätt balans mellan krav och trivsel. Volontärer ska hela tiden känna att det är rätt att ställa upp på uppdraget.”

”Hoppas att det inte sitter någon rik pamp i det internationella handbollsförbundet och håvar in för mycket i lön eller bonus på dessa event... när andra jobbar ideelt.”

”Jag tycker att biljetter borde vara helt på engelska så att alla besökare kan förstå vad det står på dem. En besökare från t.ex. Frankrike blir helt förvirrad när det står HÖGER på biljetten.”

”Tycker att vi väldigt bra information om vad som gällde inför VM. Började redan i december 2010 med utskick om vad vi skulle arbeta med. Tidscheman med arbetspass, mattider, möjlighet till paus mm. har varit väldigt tydliga från LOC i Malmö. Fria resor inom Skånetrafiken var jättebra för oss som bor i Ystad. Tog exakt en timme från Ystad till Hyllie med bra förbindelser. Maten var kanon. De som jobbade med utskicken från Malmö ska ha all heder för sitt jobb.”

”Det finns anledning för regionen att ta tillvara och ”färädla” de erfarenheter som vunnits under handbolls-VM. Bäst sker det genom att Skåne, tillsammans med kommuner och idrottsorganisationer, grundligt går igenom evenemang som kan sökas och genomföras här. Det för att hålla kunskapen och entusiasmen levande. Om tio år har de flesta tappat det mesta av glöden från handbolls-VM varför ett evenemang då kräver att starten sker från noll.”

”Avslutningen var inte bra för de volontärer som inte jobbade sista dagen. Jag fick ett diplom tillskickat mig... En trevlig uppföljningsfest dan efter på fan zone hade varit passande avslutning.”

”Uppmana Region Skåne, Skåneidrott, m.fl. att söka idrottsarrangemang till vår region.”

I volontärernas svar märks att deras drivkraft oftast är att vara till nytta (för sin förening, för evenemanget och för människor). Det verkar finnas en minoritet (1-2%) som ger uttryck för att de tycker evenemanget präglats av dålig samordning och bristande arbetsledning för deras del, och som inte kan tänka sig att göra om sin insats – än mindre rekommendera den till någon annan.

Samtidigt är lovorden många. Flera personer menar att detta var en engångshändelse som de kände att de skulle vara med på. Samarbetet och glädjen under själva evenemanget beskrivs i mycket positiva ordalag.

Avslutande reflektioner - enkät

Vi har redan konstaterat att varken kommuner eller näringslivet i någon högre utsträckning ordnat kringaktiviteter i samband med handbolls-VM. Detta kan givetvis botten i flera olika orsaker. För kommunerna ser vi en tendens där man generellt sett är välvilligt positiv till stora sportevenemang, samtidigt som man kanske inte besitter den handlingskraft som skulle behövas för att kapitalisera på evenemanget för egen del. Eftersom samordning saknas mellan mindre kommuner för att hantera denna typ av evenemang, innebär detta oftast att mindre kommuner blir helt lottlösa. För företagen botten frånvaron av kundaktiviteter möjligen i att de inte ser en uppenbar koppling mellan besökare till evenemanget och sin egen kundkrets. Detta kan även vara orsakerna till att företagen inte heller ser evenemanget som en plattform för skapandet av nya nätverk / (även om kommunerna i högre grad anser detta).

Både kommuner och företag är överens om att ett stort sportevenemang har reella effekter på regionens utveckling. Effekterna på den egna kommunen anses dock vara mindre, medan företagen ser effekterna på regionens näringsliv som relativt stora. Liksom i resonemanget ovan finns det en diskrepans mellan vad man anser är den faktiska betydelsen av evenemanget på *regional* nivå (regionen som sådan och regionens näringsliv (generellt sett positiv bild) och de effekter som kan komma det *enskilda* företaget eller kommunen till del. I den mån man önskar ta del av regionala effekter på ett lokalt plan krävs troligtvis samordning, framförallt mellan mindre kommuner. Bilden blir ännu tydligare i att mycket få svarande kommuner antagit en evenemangsstrategi.

I frågan med delfrågorna kring trivsel, identitet, stolthet osv. var bilden bland kommunerna entydigt positiv, särskilt med avseende på de mest värdeladdade frågorna kring trivsel, stolthet, identitet och integration. Företagarnas svar på dessa frågor drog mer mot mitten med hyfsat jämn fördelning

mellan dem som tyckte att påståendet i någon mån stämde och de som tyckte att det i någon mån inte stämde. Möjligen kan kommuner som arbetar aktivt med attraktivitet inom sitt geografiska område finna denna typ av frågeställning mera självklar.

För volontärerna är bevekelsegrunderna för ideellt engagemang att man både får ut något för egen del, samtidigt som man stödjer sin förening. Samtidigt finns en tydlig medvetenhet om föreningslivets betydelse för samhällsutvecklingen hos dem som deltar. Demokratiutveckling, känslan av samhörighet, vikten av att finna sin plats i arbetslaget, vikten av att se hur stora arrangemang fungerar bakom kulisserna – allt detta tränar den enskilde (framförallt ungdomar) i ansvarstagande och ger dem god självkänsla efter ett väl genomfört evenemang. Denna medvetenhet och dessa drivkrafter behöver det politiska livet i än högre utsträckning kunna fånga upp i kommande evenemang.