



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,  
trädgårds- och jordbruksvetenskap

## Vad är ett hållbart evenemang?

– Eurovision Song Contest i Malmö våren 2013 i rampljuset

## What is a Sustainable Event?

– Eurovision Song Contest in Malmö Spring 2013 in the Spotlight

*Petter Hjelte*

*Aleksandra Larsson*



Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi & miljöpsykologi  
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU, 15 hp  
Avancerad nivå, A1E, Alnarp 2013

## Vad är ett hållbart evenemang?

What is a sustainable event?

*Petter Hjelte*

*Aleksandra Larsson*

**Handledare:** Caroline Hägerhäll, SLU, AEM

**Examinator:** Mats Gyllin, SLU, AEM

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Avancerad nivå, A1E

**Kurstitel:** Individuell kurs - Magisterexamensarbete i hållbar stadsutveckling

**Kurskod:** IN 0938

**Program/utbildning:** Hållbar stadsutveckling / Generell magisterexamen i landskapsplanering

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2013

**Omslagsbild:** Författarnas privata bilder arrangerade av Niklas Laurin

**Serietitel:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Hållbarhet, Eurovision Song Contest (ESC), evenemang,

ISO 20121, hållbarhetsindikatorer, nyckeltal

Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap  
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi & miljöpsykologi

## FÖRORD

Vi vill passa på att tacka alla som gjort denna uppsats möjlig. Dessa personer utgörs bland annat av alla de som ställde upp och lät sig intervjuas under en period då tidspresen var påtaglig. Ett extra stort tack går till Susanna Winblad på Miljöförvaltningen i Malmö som delade med sig av ovärderlig information, samt underlättade vid kontaktandet av övriga intervjuade personer. Ett stort tack riktas även till vår handledare Caroline Hägerhäll som stöttat oss och givit goda råd under processens gång. Ett sista tack går till våra vänner som ställt upp med råd och stöd under en hektisk tid.

Tack för att Ni gjorde detta ”görbart”!

Petter Hjelte  
Aleksandra Larsson

Maj 2013  
Malmö

## SAMMANFATTNING

Hållbarhet är ett begrepp som har fått en allt större och viktigare betydelse i samband med evenemang. Denna genomslagskraft beror på flera skäl såsom etiska, strukturella och marknadsföringsmässiga. Tack vare utvecklingen har många organisationer fått upp ögonen för detta fenomen och Malmö stad och Region Skåne, som bär huvudansvaret för Eurovision Song Contests kringaktiviteter, är inga undantag. Ett mål som Malmö stad har under sitt värdskap är att ISO-certifiera organisationens arbete vid kringaktiviteter i samband med musiktävlingen. Huvudsyftet med denna studie är att undersöka vad ett hållbart evenemang är. I studien identifieras även hindrande faktorer för hållbarhetsarbete i samband med evenemang samt passande nyckeltal för hållbara evenemang. Detta görs genom en fallstudie bestående av en metodkombination som bland annat innehåller intervjuer med nyckelpersoner samt analys av betydelsefulla dokument. Vidare analyseras materialet ifrån de kvalitativa intervjuerna och dokumenten varefter de mest relevanta utsagorna för att besvara huvudfrågeställningen, *Vad är ett hållbart evenemang?*, lyfts fram.

Under intervjuernas gång framgick det att den temporära organisationen i samband med Eurovision Song Contest hade utgått ifrån liknande tillvägagångssätt som hade använts i samband med Malmöfestivalens hållbarhetsarbete år 2012. Information, kunskap och förståelse visade sig vara tre viktiga ledstjärnor till att motivera de intervjuade nyckelpersonerna att uppnå ett fungerande hållbarhetsarbete. Resultatet av vår studie tydliggör att det är viktigt att arrangörsorganisationen ska vara lyhörd, stötta och följa upp hållbarhetsarbetet under hela processen. Respondenternas svar på vad de anser att ett hållbart evenemang innebär skiljer sig åt, vilket inte var helt oväntat med tanke på deras skiftande arbetsroller. Generellt är fokus på ekologiska faktorer både i de analyserade dokumenten och i intervjuerna. En gemensam syn inom organisationen på vad hållbarhet innebär och hur det kan uppnås utgör en annan viktig grund för ett välfungerande hållbarhetsarbete som lyfts fram.

Arrangören av ett hållbart evenemang bör ha ett välfungerande hållbarhetsarbete i vardagen för att ambitionerna ska vara trovärdiga. Vidare bör arrangören vara en förebild och leva som den lär men måste också göra det lätt för besökarna att göra hållbara val. Att ställa krav på hållbarhetsarbete, trots att det tar längre tid och är mer kostsamt, kan ge hållbara resultat. Som en del av studiens resultat identifierades även sju nyckeltal för hållbara evenemang. Dessa handlar om allt ifrån avfall till kunskap för att omfatta hela bredden av evenemangets påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv. I studien har även ett större antal hinder för hållbarhetsarbete i samband med ESC identifierats. Dessa lyfter bland annat en alltför begränsad tidsram, svårigheter i implementeringen av hållbarhetsarbetet samt bristande tillgång eller för långa leveranstider på hållbara produkter.

## ABSTRACT

Sustainability is a concept that has gotten a bigger and more prominent importance in event planning. This impact is due to ethical, structural and marketable reasons among others. Thanks to this development, this phenomenon has caught the eye of several organizations, and the City of Malmö and Skåne Regional Council who bear the main responsibility for the Eurovision Song Contest's belonging round activities, are no exception. One of the goals the City of Malmö has during its hosting is to obtain an ISO certificate for the round activities related to the music contest. The field of study for sustainable events is relatively undiscovered, but the theoretical background used in the study highlights the importance of having sustainability as an ambition throughout every step in the process within an organization. Indicators and key numbers are seen as important tools for estimating the events negative effects and to see if the development is headed in the right direction. The main purpose of this study has been to describe what a sustainable event is. The study also identifies factors which could be an obstruction to working with sustainability in relation to events, and key numbers fitting for such. This is done through a case study that consists of a scientific combination of methods such as interviews with key persons and analysis of significant documents. Furthermore, the material is analyzed through the qualitative interviews and documents, whose most relevant abstracts will be used to answer the main question of this study, *What is a sustainable event?*

During the interviews it was discovered that the temporary organization during the Eurovision Song Contest had come out of similar ways of working during the Malmö festival's work for sustainability in 2012. Information, knowledge and understanding turned out to be three important guidelines for the interviewed people as motivation for a well working sustainability project. The result of our study clarifies the importance of being attentive, supportive and to follow up the work for sustainability throughout the entire process. The respondents' answers to what they think a sustainable event is differ from one and other, which was not unexpected considering their different fields of work. The general focus in the analyzed documents and interviews has been the ecological aspects. A mutual agreement within the organization on what sustainability means and how it can be achieved is another important base for a well functioning work process for sustainability.

An organizer of a sustainable event should have a well working method for sustainability in the everyday acts of work to raise the credibility for its ambitions. Furthermore, the arranges should be a role model and set a good example while at the same time making it easy for the visitors of an event to make sustainable choices. To have standards and demands on work for sustainability, despite the fact that it is less time- and cost efficient, can give sustainable results. As a part of the result of the study, seven key numbers were identified as important for sustainable events. There were numbers on everything between waste products to knowledge to be able to grasp the width of the event's effects from a sustainability perspective. The study also highlights and identifies a few obstacles in the work with sustainability in connections to the Eurovision Song Contest. These include a limited timetable, difficulties in the implementation of the work for sustainability and the lack of accessibility for sustainable products.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	1
1.2.1 Världstaden Malmö .....	2
1.2.2 Malmö, Europas Green Room.....	3
1.3 Problemdiskussion .....	5
1.4 Syfte.....	5
1.5 Forskningsfrågor.....	5
1.6 Avgränsningar .....	5
<b>2. TEORI &amp; FORSKNING</b> .....	<b>7</b>
2.1 Hållbar utveckling .....	7
2.1.1 Tre dimensioner av hållbarhet.....	7
2.1.2 Att skapa hållbarhet .....	7
2.1.3 Indikatorer och nyckeltal för hållbar utveckling.....	8
2.2 Om hållbara evenemang.....	10
2.2.1 Hållbarhetscertifiering .....	11
2.2.2 Hållbarhet och evenemang ur olika perspektiv .....	12
2.2.3 Tre identifierade nyckelkaraktärer för hållbarhet och evenemang .....	13
2.2.4 Pådrivande och hindrande faktorer .....	14
2.3 Sammanfattning av studiens teoretiska bakgrund.....	16
<b>3. METOD</b> .....	<b>17</b>
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	17
3.2 Motiv för val av metod .....	17
3.3 Fallstudie .....	18
3.3.1 Kvalitativ textanalys .....	18
3.3.2 Diskursanalys .....	19
3.3.3 Kvalitativa intervjuer.....	19
3.3.4 Observation.....	21
3.4. Användning av tidigare kunskaper.....	22
3.5 Kritisk granskning av metoden .....	22
<b>4. EMPIRI &amp; ANALYS</b> .....	<b>23</b>
4.1 Redogörelse för viktiga aspekter som lyfts fram under intervjuerna .....	23
Fråga: Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?.....	25
Fråga: Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska klassas som hållbart? .....	26
Fråga: Hur arbetar du i din roll för att evenemangets hållbarhetsmål ska kunna uppnås?.....	28
Fråga: Har organisationen kring ESC fungerat bra?.....	30
4.2 Redogörelse för viktiga aspekter som lyfts fram i offentliga dokument:.....	33
<b>5. SAMMANFATTADE RESULTAT</b> .....	<b>38</b>
5.1 Vad kräver hållbara evenemang? .....	38
5.2 Hinder för hållbarhetsarbete i evenemang.....	39
5.3 Nyckeltal för hållbara evenemang.....	40
<b>6. AVSLUTANDE DISKUSSION</b> .....	<b>42</b>
6.1 Vad är då ett hållbart evenemang? .....	42
6.3 Förslag på framtida forskning .....	45

<b>REFERENSER</b> .....	46
Tryckta källor .....	46
Otryckta källor.....	47
<b>BILAGOR</b> .....	48
Bilaga 1 Abrahamson, Annika & Kraft, Monika .....	48
Bilaga 2 Herkel, Linda .....	49
Bilaga 3 Karlsson, Karin .....	50
Bilaga 4 Winblad, Susanna .....	51
Bilaga 5 Löfvander, Erik .....	52
Bilaga 6 Mirza, Vian .....	53
Bilaga 7 Löfmark, Karl .....	54
Bilaga 8 Fjällström, Magnus .....	55
Bilaga 9 Jankovic, Suzana.....	56
Bilaga 10 Författarnas arbetsfördelning.....	57

# 1. INTRODUKTION

*Detta kapitel består dels av en inledning men även av en kortfattad bakgrund där hållbarhetsbegreppet introduceras. Även historien och upplägget för musiktävlingen Eurovision Song Contest beskrivs. I bakgrundsavsnittet ges även insikt i Malmös värdskap och vidare presenteras studiens problemdiskussion, syfte och forskningsfrågor. I det avslutande avsnittet i detta kapitel beskrivs studiens avgränsningar.*

---

## 1.1 Inledning

”Congratulations, you are already late...” (Abrahamsson, 2013).

Ovanstående citat ska ha varit det första som Christer Björkman, huvudansvarig producent för Eurovision Song Contest (ESC) 2013, fick höra efter att Loreen hade vunnit finalen i Azerbajdzjans huvudstad Baku, i maj 2012. Knappt ett år senare var det nu dags för världens sjätte största arrangemang att komma till Sverige igen och efter många turer fram och tillbaka valdes Malmö som värdstad för den internationella folkfesten, Eurovision Song Contest. Med ett besöksantal som förväntades uppnå 100 000 under en tvåveckorsperiod, ett flertal tevesändningar och en större mängd omfattande kringaktiviteter stod arrangörerna inför en rad utmaningar. Arrangörerna för årets ESC utgjordes dels av European Broadcasting Union (EBU) och Sverige Television (SVT) som tillsammans ansvarade för radio- och tevesändningarna. Värdskapet hade Malmö stad och Region Skåne tillsammans huvudansvaret för, vilket innebar att de ansvarade för evenemangets kringaktiviteter. Dessa aktiviteter omfattade bland annat det som ägde rum på Gustav Adolf torg, Hyllie torg, i Folkets Park och på Slagthuset, i Malmö. Ett av målen med Region Skåne och Malmö stads gemensamma arbete var att arbetet skulle kunna certifieras enligt ISO-standard 20121. Denna internationella standard är utvecklad för utformningen av *hållbara evenemang* vilka på senare år har fått stor uppmärksamhet. Det var alltså arrangörerna Malmö stad och Region Skåne, som skulle certifieras och inte hela evenemanget. Därmed faller det arbete som SVT och EBU gjorde i Malmö Arena utanför certifieringens och även denna studies omfattning.

Med bakgrund i att hållbarhet är ett av Malmö stads främsta ledord valde vi i denna studie att fokusera på och utreda hur de ovan nämnda arrangörerna för värdskapet planerade att styra dessa kringaktiviteter i en hållbar riktning. Därför valde vi att analysera Malmö stads och Region Skånes uttalanden och ageranden för att på så vis klargöra vad ett hållbart evenemang anses vara. Vilka mål hade identifierats? Vilka centrala aspekter lyftes fram? Vilka hinder hade identifierats? Vi valde detta uppsatsämne för att klargöra hur hållbarhetsarbete kan appliceras på evenemangsområdet, vilket är ett relativt outforskat område i dagsläget. Studiens mål var att kartlägga vad ett hållbart evenemang kan vara, men även att identifiera mätbara faktorer för hållbara evenemang samt identifiera hinder för hållbarhetsarbete inom evenemang.

## 1.2 Bakgrund

Sedan hållbarhetsbegreppet lyftes fram i FN:s dokument *Our common future* (Brundtlandskommissionen, 1987), i Sverige mer känd som Brundtlandsrapporten, har



olika miljöpolicyer och hållbarhetsmål tagits fram och applicerats inom en mängd olika verksamheter. Detta fenomen har nu även spridits till evenemangsbranschen. I maj 2013, när Malmö stod som värdstad för Eurovision Song Contest, var det tänkt att hållbarhetsambitionerna skulle vara tydligare än de någonsin har varit.

ESC är en musiktävling där europeiska länder, inklusive Israel, tävlar sinsemellan. Priset är ära, internationell uppmärksamhet men även värdskapet för nästa års tävling vilket kräver gedigen planering samt stora ekonomiska och mänskliga resurser. Tävligen kan kortfattat beskrivas som en internationell folkfest och har arrangerats en gång per år sedan startåret 1956. Länderna som ställer upp i tävlingen deltar med en låt vardera och det lands artist som vinner får i sin tur äran att arrangera nästa års evenemang. ESC direktsänds både på teve och radio under delfinalerna och under den stora finalen. Denna uppmärksammade show sänds främst i Europa men även i andra delar av världen och statistik tyder på att över 100 miljoner människor tittar på den stora finalen. Genom åren har ett flertal kända artister ställt upp i tävlingen och välkända grupper och artister som ABBA, Celine Dion och Julio Iglesias startade sina internationella karriärer genom sitt deltagande i ESC (Eurovision, 2013a). Varje land som deltar bestämmer individuellt vilken låt och artist som ska representera deras land. Detta val kan göras på ett flertal sätt och detta bero på att det finns olika tillvägagångssätt för urvalsprocessen i varje land. Vissa länder använder sig av en speciell jury som själva väljer ut en lämplig kandidat medan andra, som exempelvis Sverige, anordnar deltävlingar (Melodifestivalen) där tevetittarna kan rösta genom att ringa eller sms:a på sin favorit (Andersson & Niedomysl, 2009).

### **1.2.1 Värdestaden Malmö**

Malmö är Sveriges tredje största stad med en stadigt ökande befolkning som i dagsläget uppgår till 300 000 invånare, varav 40 % är utlandsfödda. Malmö består av invånare som har ursprung i mer än 174 länder och runt 150 olika språk talas i staden. Under de senaste årtiondena har staden genomgått en fysisk omvandling då ett flertal stora industrier har lagts ner och mindre företag har fått ta allt större plats. Kockumskranen monterades ner och ett nytt landmärke, i form av skyskrapan Turning Torso, restes. Denna visuella förändring visar ett nytt kapitel i Malmös historia då kunskapsutveckling och hållbarhetsarbete har blivit två viktiga fokusområden i stadsutvecklingen. Som en del i denna förändring har bland annat Malmö Högskola byggts och ett flertal ”ekologiskt hållbara” bostadsområden har tagit form i stadslandskapet (Malmöbusiness, 2013).

Om det skulle bli Malmö eller Stockholm som skulle vara värdstad för Eurovision Song Contest diskuterades länge. Orsaken till att Malmö slutligen valdes är enligt Martin Österdahl, exekutiv producent på SVT, att staden har goda infrastrukturella förutsättningar och för att staden tidigare hade anordnat både Melodifestivalen och ESC med goda resultat. Enligt Christer Björkman är även den trivsamma stämning som tidigare skapats i Malmö Arena vid liknande evenemang en viktig aspekt värd att nämna till varför lotten föll på Malmö (Eurovision, 2013b). Det fanns även andra förutsättningar förutom de infrastrukturella och värdskapsmässiga som ytterligare förstärkte bilden av Malmö som en passande stad för evenemanget. Att uppnå idén av projektet som stimulerande för integration och förståelse förenklades av stadens mångkulturella befolkning. Den

geografiska närheten till Danmark medför dessutom att ett extra land skulle kunna få stort publikstöd under tävlingen vilket ytterligare är en positiv faktor för stämningen. Närheten till två flygplatser samt goda tågförbindelser mellan stadskärnan och Malmö Arena var även aspekter som ansågs vara gynnsamma vid val av Malmö som värdstad. Diskussioner fördes även kring risken att delegationsbussarna och besökare skulle fastna i trafiken ifall ESC arrangerades i Stockholm. I ett tidigt skede planerades det vilka områden i staden som kunde användas för evenemangets kringaktiviteter. Tidigare erfarenheter av att använda urbana områden i samband med liknande projekt gjorde att passande platser kunde finnas utan att något nytt som kanske inte skulle användas efter evenemanget behövde byggas upp eller byggas om (Storvik-Gren, 2012).

Malmö valdes alltså till värdstad för evenemanget av ovan nämnda anledningar. Platserna för de kringaktiviteter som Malmö stad och Region Skåne gemensamt har ansvar för utgjordes av totalt av fyra områden. Norr om centralstationen ligger Slagthuset där Euroclub var en mötesplats för alla med ackreditering till evenemanget. På Gustav Adolfs torg mitt i Malmös stadskärna fanns Eurovision Village där bland annat en offentlig scen och restaurang placerats. På Moriskan i Folkets Park placerades Euro Fan Café som var en mötesplats för ESC-entusiaster. Malmö Arena i stadens södra del är platsen där själva musiktävlingen hölls. I anslutning till Arenan ligger även Presscentret där mycket av evenemangets administrativa verksamhet skedde. (Gatukontor Malmö stad, 2013).



- Euroclub, Slagthuset
- Eurovision Village, Gustav Adolfs torg
- Euro Fan Café, Moriskan i Folkets Park
- Malmö Arena, Hyllie torg

**Figur 1:** Karta över de platser där ESC-aktiviteterna sker i Malmö. Figur modifierad av författarna.

### 1.2.2 Malmö, Europas Green Room

Malmö har alltså redan genomgått en inter-urban förändring och gått från att ses som en industristad till en kunskapsstad. Den nya och mest omfattande utmaningen i anslutning med förändringen är att skapa hållbarhet i staden. På Malmö stads officiella hemsida beskrivs bland annat att Malmö år 2020 ska vara världsbäst på hållbar stadsutveckling. Redan nu går det att utskilja ett antal goda exempel i staden som tyder på att hållbar stadsutveckling fått ta allt större plats, vilket Västra Hamnen och Ekostaden Augustenborg är exempel på. Framtidsplanerna är att denna riktning av stadsutveckling ska bli standard och inte enbart pilotprojekt. Genom utveckling av kompetens och teknik ska nya sätt att utveckla städer hållbart skapas. År 2020 hoppas Malmö vara en säker, grön, tät, multifunktionell och blandad stad. Staden ska bli klimatsmart genom energieffektivisering, ökat användande av förnybar energi, minskade utsläpp av växthusgaser, en utveckling av

transportsystemet samt anpassning till pågående klimatförändringar. Stadsmiljön ska bli bättre genom smart användning av resurser, exempelvis genom återanvändning av gammal industrimark. Staden ska bli tystare och renare genom att fler personer cyklar eller åker kollektivt istället för att köra bil. Stadens gröna och blå egenskaper ska förbättras genom att mer grönska och vatten inkluderas i stadsmiljön. En annan viktig aspekt av framtidens hållbara Malmö är att stadens naturresurser såsom jordbruksmark och vatten skyddas. Även andra förbättrande åtgärder ska införas exempelvis ska konsumtionen och produktionen vara resurssnål vilket dessutom medför att avfallsmängden kan minska. Genom hållbar upphandling ska färre farliga avfall finnas i omlopp och mer ekologiska och närproducerade varor ska användas (Miljöförvaltningen Malmö stad, 2009).

Ansvar för hållbarhetsarbetet faller till stor del på Malmö stads egen organisation men givetvis har även invånare och verksamheter viktiga roller i detta omfattande arbete. För att kontrollera att utvecklingen går åt rätt håll tas nyckeltal fram av Miljönämnden, vilket medför att det blir enklare att kommunicera hur miljöläget i staden ser ut. Dessa tal kan även jämföras med de uppsatta regionala och nationella miljö kvalitetsmålen. Denna eftersträvade utveckling ska göra att Malmö utvecklar ett epitet som ”den hållbara staden” vilket gör den attraktivare för både boende, besökare och näringsliv (Miljöförvaltningen Malmö stad, 2009).

Varje år lockar Malmöfestivalens många och varierande aktiviteter tusentals besökare. Ett ökat flöde i staden påverkar den ur ett flertal miljöperspektiv, ett av de mest framträdande exemplen är avfall, vilket volymmässigt ökar radikalt i samband med festivalen. Malmö stad ligger i framkant gällande hållbarhetsambitioner och började år 2012 att arrangera Malmöfestivalen enligt en internationell standard, ISO 20121. Dock blev festivalen inte certifierad i enlighet med denna standard, men däremot lyckades arrangörerna i London ISO-certifiera Sommar-OS 2012 (Malmö stad, 2013a). Nu år 2013, valde Malmö stad och Region Skåne att ta hållbarhetsambitioner steget längre. Målet var att certifiera Malmö stads och Region Skånes värdskap i samband med ESC i Malmö och i enighet med ISO 20121.

På Malmö stads officiella hemsida finns en lista över attribut som anses göra staden till ”Europas Green Room” (Malmö stad, 2013b). Bland dessa finns information om att:

- Var fjärde resa görs med cykel
- Evenemangen i Malmö ska ge – inte sluka energi
- Snart sorterar alla matavfall – och äppelskruttarna blir biogas i bussen
- Malmö är Sveriges första Fairtrade City
- I Malmö väljer många familjer att dela bil istället för att ha en egen

Med hjälp av dess attribut ska budskapet om Malmö som en hållbar stad kommuniceras ut. Malmö stad såg hållbarhetsarbetet under ESC som ytterligare ett sådant attribut vilket uttrycks som ”Resultatet ska leda till ett mer hållbart evenemang och i längden ett mer hållbart samhälle” (Malmö stad, 2013c).

### 1.3 Problemdiskussion

ESC har arrangerats i en uppsjö städer sedan startåret 1956, men år 2013 tog alltså Malmö ett nytt grepp kring evenemanget. Malmö hade som mål att väva in ett innovativt synsätt angående hållbarhet i samband med ESC, vilket skulle utveckla evenemanget och göra det till en förebild inom evenemangsbranschen. Hållbarhetsdiskussionen som har sin grund i den internationella politikens finrum står till synes väldigt långt från ESC vars utgångspunkt i en historisk kontext lägger vikt vid att skapa europeisk gemenskap snarare än att fokusera på mål för hållbarhet. Tidigare år har troligtvis diskussionen angående ESC fokuserat på ekonomiska aspekter, däribland turism och näringsliv. En problemdiskussion då kan ha handlat om hur de generella mål som satts för evenemanget ska uppnås men när hållbarhetsarbetet nu var i fokus fick arrangörerna ytterligare en aspekt att ta hänsyn till. Kunde det bli samma kvalitet, glam, folkfest och trivsel om man håller hårt på hållbarhetsambitionerna? När vet man att man har uppnått önskvärt resultat? Är merkostnaden värd resultatet?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att klargöra vad ett hållbart evenemang innebär genom att utreda tillvägagångssätt för hållbarhet bland områdesansvariga inom projektorganisationen för kringaktiviteterna med ESC. Studiens lägger även fokus på identifikation av nyckeltal för utvärdering av ett så kallat hållbart evenemang, där ESC i Malmö är utgångspunkten.

### 1.5 Forskningsfrågor

Utifrån det valda syftet har vi valt att utgå ifrån en huvudfråga samt tre underfrågor för att få en önskvärd substans till denna studie:

- Vad är ett hållbart evenemang?
  - Hur har begreppet hållbarhet diskuterats på kommunal nivå i Malmö och i samband med Eurovision Song Contest i Malmö?
  - Vilka hinder för hållbarhetsarbete vid evenemang kan identifieras?
  - Vilka nyckeltal kan anses passande för att mäta ifall ett evenemang är hållbart?

För att huvudsakligen få svar på ovanstående frågor valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner som vi anser har en viktig roll i samband med Eurovision Song Contest. Deras svar gav oss ett brett empiriskt material samt en god grund inför vår analys. Vi valde även att analysera officiella dokument och uttalanden vilka berörde hållbarhetsarbetet i samband med evenemanget.

### 1.6 Avgränsningar

Evenemang finns av olika typer där bland annat besökarantal, tidsram, geografisk omfattning samt behov av fysiska förändringar av stadsmiljön skiljer dem åt. Detta medför att en avgränsning gällande dessa ovanstående faktorer behöver göras då inte alla typer av evenemang är av samma struktur. Denna studie är därför enbart jämförbar med evenemang med strukturer som liknar Eurovision Song Contests upplägg. Detta upplägg omfattar ett besöksantal på ungefär 100 000, en tvåveckors tidsram, samt att evenemanget är beläget i

en urban plats med en fysiskt avgränsad geografisk struktur. Evenemanget medför inga större bestående förändringar i stadslandskapet till skillnad från evenemang med större omfattning, likt exempelvis Olympiska Spelen. Andra typer av evenemang kommer nämnas i uppsatsen för att visa exempel på hur olika evenemangsstrukturer kan se ut. Dock kommer inga djupgående beskrivningar av dessa evenemang ges utan de kommer endast användas i exemplifierande syfte.

Eurovision Song Contest i Malmö var ett evenemang som involverade en mängd olika aktörer som hade skilda ansvarsområden. European Broadcasting Union (EBU) hade huvudansvaret för samordningen av de mediala sändningarna internationellt samt stöttade SVT som hade ansvaret för produktionen av musikarrangemanget. Dessa nämnda aktörer vars arbete skedde på Malmö Arena faller utanför studiens avgränsning. Vi valde att fokusera på Malmö stad och Region Skånes arbete med aktiviteterna kring Eurovision Song Contest vilket är det arbete som skulle certifieras enligt ISO 20121. Därmed låg fokus på tre punkter: den temporära organisationen, besökarnas beteende samt de aktiviteter som erbjöds besökarna. Aktiviteterna var de som ägde rum på Gustav Adolfs torg (Eurovision Village), Hyllie torg, Slagthuset (Euroclub) och i Folkets Park. Det var på dessa platser som Malmö stad och Region Skåne kunde påverka aktiviteterna i en hållbar riktning.

## 2. TEORI & FORSKNING

*Detta kapitel förklaras inledningsvis hållbarhetsbegreppet grundligt och därefter beskrivs innebörden av indikatorer samt nyckeltal i hållbarhetsarbete. Vidare klargörs länken mellan hållbarhet och evenemang. Avslutningsvis identifieras och förklaras nyckelkaraktärer men även hinder och pådrivande faktorer för hållbarhetsarbete inom evenemangsbranschen.*

---

### 2.1 Hållbar utveckling

”There is no single and simple sustainable pathway”  
(Pernecky, 2013 s. 20).

Enligt Brundtlandskommissionen handlar arbetet för att skapa en hållbar utveckling om att alstra en positiv framtid där människors aktiva val kan göra världen mer välmående, säker och rättvis. För att alla människor ska kunna få ett gott liv måste samhället förändras då jordens resurser är begränsade och måste därför fördelas mer jämlikt och nyttjas mer sparsamt. Jordens ekologiska kapital och förutsättningar avgör därmed även vilken social och ekonomisk utveckling som kan skapas (Jagers, 2005). En hållbar utveckling definierades av Brundtlandsrapporten som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina behov” (Sundqvist, 2003 s.51). Budskapet var att överutnyttjande av resurser och slöseri i världens rika delar tillsammans med fattigdom i tredje världen skapar miljöproblemen. För att lösa problemen måste samhällsutvecklingen integrera ekologiska, ekonomiska och sociala aspekter på ett hållbart sätt (Sundqvist, 2003).

#### 2.1.1 Tre dimensioner av hållbarhet

*Socialt hållbar utveckling* handlar i grunden om två saker, säkerställandet av alla människors mest grundläggande behov och tillfredsställandet av människors önskan om ett gott liv. Den sociala hållbarheten är starkt kopplad till den ekologiska eftersom fattigdom ofta leder till ett ohållbart brukande av naturresurser. Ambitionen om förbättrad livskvalitet för jordens invånare påverkar också miljön eftersom då människors anspråk blir större ökar även resursförbrukningen. För att skapa en *ekonomiskt hållbar utveckling* globalt krävs stora förändringar. Snabbare ekonomisk tillväxt, lägre räntenivåer, överföring av tekniska lösningar och större biståndsarbete kan allt vara sätt att göra världen mer ekonomiskt rättvis. Dock måste det finnas vissa begränsningar, exempelvis måste tillväxten ske inom gränsen för de ekologiska förutsättningar som finns. Därför måste tillväxten konsumera mindre material och energi samt vara rättvis och behovsstyrd. För att en *ekologiskt hållbar utveckling* ska skapas måste beslutsfattare såsom politiker vid varje enskilt beslut uppskatta dess påverkan på miljön. En av utmaningarna är att avgöra när ekosystemens bärkraft överskrids. Det finns inte klara gränsdragningar utan detta påverkas av både teknikutveckling men också av hur miljöresurserna organiseras socialt (Jagers, 2005).

#### 2.1.2 Att skapa hållbarhet

Att det finns definitioner av vad hållbarhet är innebär inte att det finns enkla sätt att uppnå det. Vad är det som ska uppnås egentligen, och hur? Vissa människor verkar tro att många

av miljöproblemen som finns idag är ofrånkomliga men en vanlig idé är också att den tekniska utvecklingen till slut ska lösa problemen. I Brundtlandsrapporten finns andra delar som är viktiga för att skapa en lösning. *Ökad kunskap* är viktigt dels för att det kan öka chansen att människor ändrar ett negativt beteende men också viktigt för att skaffa information om vilka verksamheter som förstör miljön (Jagers, 2005). Dock är det inte bara kunskap som styr vårt agerande utan det är ofta skillnad på vår intention och vårt egentliga handlande. Ett mer miljövänligt handlande kräver kunskap men även att vi ändrar våra vanor. Vårt handlande styrs av omedvetna och medvetna val och i vilken mån våra handlingar är planerade påverkas i sin tur av exempelvis vår stressnivå. Högre stressnivå ger högre handlingsberedskap vilket leder till impulsivt handlande (Sundqvist, 2003). För att veta vilken effekt olika typer av verksamheter har på miljön krävs forskning, grundliga undersökningar och mätningar på lokal nivå. Olika ekosystem har olika gränsvärden som inte får uppnås, därför krävs en kontinuerlig process som tar fram kunskap om vår närmiljö (Söderqvist et al, 2004). *Förbättrade institutioner* är avgörande för att undvika många av de problem vi ställs inför idag. Institutioner på internationell, regional och lokal nivå kan genom styrande av resursanvändning, äganderätt och övervakning lägga grunden för ett bättre agerande. En *förändrad livsstil* hos jordens befolkning är nödvändig för att minska resursanvändandet. När dessutom en stor del av världens befolkning vill höja sin levnadsstandard blir denna aspekt allt viktigare (Jagers, 2005). Något som motverkar en förändring av livsstil är hur vi uppfattar miljöproblemen. Även om människans sinnen är välutvecklade uppfattar vi inte förändringar i ozonskikt, klimat eller grundvattennivå (Sundqvist, 2003). Därför är det viktigt att vårt handlandes negativa effekter synliggörs på ett tydligt sätt för att underlätta en förändring av livsstil. Ett ökat *internationellt samarbete* är viktigt för att få en översikt över hur mycket resurser som finns att tillgå globalt samt hur stor del av dessa som brukas. Dessa samarbeten är också viktiga för att resurser ska kunna fördelas mer jämnt samt för att gemensamma avtal enklare ska kunna följas upp (Jagers, 2005).

### **2.1.3 Indikatorer och nyckeltal för hållbar utveckling**

För att kunna avgöra om en utveckling är hållbar eller inte behöver detta mätas på något sätt. Först därefter kan passande åtgärder identifieras. Begreppet hållbar utveckling är som bekant flerdimensionellt och komplext vilket inte underlättar vid mätprocesser. Därför brukar indikatorer användas som ett verktyg som visar om utvecklingen är på rätt spår. En indikator är en variabel vars värde fastställs genom mätningar eller observationer och som är specifikt för en plats vid en tidpunkt. En indikator består ofta av ett antal mätvärden som vägs samman samt analyseras och som tillsammans är passande för att indikera tillståndet på ett visst område. Dessa kan sedan aggregeras för att passa på olika skalnivåer, lokalt, nationellt eller globalt. Indikatorer kan vara enkla i form av en kvot eller mer komplexa i form av en större simuleringsmodell. En indikator kan vara kvalitativ eller kvantitativ. Den ska vara lättolkad, jämförbar, visa trender, reagera på förändringar, praktiskt mätbar och passande för den avsedda mätningen. Det viktigaste är att den ger indikationer på tillstånd och förändringar i ett system och därmed ger underlag till beslutsfattande. I de komplexa system som en hållbar utveckling bygger på är det därför viktigt att de väljs med omsorg så att de kan användas för prognoser och för att ge

varningssignaler vid negativ utveckling. För att indikatorer ska kunna användas måste data finnas tillgängligt eller vara möjligt att skapa (Söderqvist et al, 2004).

För att skapa en indikator behövs alltså passande mätvärden väljas ut, så kallade nyckeltal. Catasús et al (2008) definierar nyckeltal som ”tal som vi intresserar oss för” (ibid, s.16), alltså ett tal som talar om något viktigt för någon. Shahin & Mahbod (2007) kopplar samman begreppet nyckeltal med de mål som satts för en specifik verksamhet. Ofta handlar grundläggande mål om fördelning av resurser och om hur verksamheten kan bli framgångsrik. Därför är målsättningen bland det första en organisation ska formulera vilket handlar om två viktiga aspekter, att se till att det som ska bli gjort klaras av och att det görs med de medel som finns att tillgå. Vidare menar de att nyckeltal kan skapas utifrån de mål som sätts för verksamheten. När man vet vad som ska uppnås är det enklare att identifiera aspekter som kan mätas för att avgöra om man uppnått målet. Nyckeltal ska formuleras på ett sätt som göra de passande för vidare analys. Det kan enligt Shahin & Mahbod (2007) uppnås genom användandet av SMART-modellen. Enligt denna ska mål och därmed även nyckeltal vara:

- *Specifika* – De ska vara så detaljerade som möjligt, desto mer specifika ju enklare att identifiera vad som gick fel.
- *Mätbara* – För att kunna avgöra utvecklingen måste nyckeltal kunna mätas, kvalitativt eller kvantitativt. De ska därför vara så konkreta och tydliga som möjligt.
- *Accepterade* – Nyckeltal bör vara lagom utmanande för att motivera, inte avskräcka.
- *Realistiska* – Omständigheter kan avgöra om en viss målsättning är realistisk eller inte, vilket är något som bör tas i beaktning. Med realistiska mål är det ofta lättare att bli tilldelad de resurser som behövs för att uppnå målen.
- *Tidsatta* – När mål eller nyckeltal ska uppnås bör det finnas en tidsram för att utvecklingen enklare ska kunna avgöras. Denna tidsram underlättar även vid identifieringen av eventuella delmål på vägen fram till målet.

Nyckeltal ska enligt Catasús et al (2008) ge uttryck för verkligheten så som vi uppfattar den, men är samtidigt en förenkling av verkligheten då den inte omfattar de relationer och den komplexa verklighet som påverkar organisationer. Eftersom nyckeltal används som underlag vid beslutsfattande ska de vara informativa och ge perspektiv på faktorn som diskuteras. Helst ska nyckeltalet jämföras med något och därmed bli en kvot, exempelvis mängd restavfall per person. Nyckeltal ska mobilisera intresse, underlätta för analys samt leda till handling. Den som utformar nyckeltal måste därför göra aktiva val vid konstruktionen så att nyckeltalet blir användbart för den som ska använda det i sin verksamhet. Det ska skapa en ”historia” om ett tillstånd vilket ger användaren förståelse för detta. Lyckas detta kan talet vara ett bra hjälpmedel för styrning av en verksamhet. Det finns enligt Catasús et al (2008) tre generella problem med nyckeltal: 1. Eftersom det är en förenkling av verkligheten tas inte alla aspekter med, vilket gör att en helhetsbedömning är svår att göra om inte ett flertal nyckeltal kompletterar varandra. 2. Det omvända problemet kan uppstå då för många nyckeltal skapar ett informationsöverskott, därmed försvinner



den förenklande funktionen. 3. Om sättet att beräkna nyckeltalet förändras är det ofta svårt att beräkna den egentliga förändringen av tillståndet.

Nyckeltal kan enligt Catasús et al (2008) ha ett antal olika funktioner och syften:

- *Lärande nyckeltal* – handlar om hur nyckeltal kan användas för att förstå samband mellan olika aspekter i en verksamhet. Genom att mäta en viss faktor kan en förståelse för hur en aspekt kan påverka en annan, exempelvis förhållande mellan ålder och sjukskrivning.
- *Kontrollerande nyckeltal* – används ofta i en verksamhet för att varna om att en betydande gräns under- eller överskrids. För att använda ett kontrollerande nyckeltal måste ett gränsvärde därmed identifieras. Det kan exempel vara att när en person har fler än 3 sjukskrivningar på ett år meddelas chefen.
- *Belöningsnyckeltal* – kan användas som grund för olika belöningsystem inom en verksamhet. Uppnås exempelvis en viss effektivitet som beskrivits genom ett nyckeltal genomförs belöningen.
- *Mobiliserande nyckeltal* – används för att skapa fokus på eller intresse för en viss ambition. Exempelvis kan ett högre antal utbildningsdagar per anställd driva på utbildningsarbetet.
- *Legitimerande nyckeltal* – kan användas genom att nyckeltal publiceras för att visa upp ett legitimt yttre och därmed kan exempelvis kritik undvikas.
- *Nyckeltal för extern rapportering* – kan användas på olika sätt. Det kan handla om att organisationen vill visa upp delar av verksamheten för omvärlden eller att beskriva de samband som påverkar verksamhetens värdeskapande. Extern rapportering kan dock även vara ett verktyg för intern kommunikation då den intresserar personalen.

## 2.2 Om hållbara evenemang

Medvetenheten om dagens miljösituation har ökat. Denna ökning har bidragit till att termerna *hållbara* eller *gröna evenemang* används mer frekvent. Benämning används dels för att ge uttryck för en ambition om att minska evenemangets påverkan men också som marknadsföring. Genom att använda sig av denna korta och koncisa benämning lyckas dessa evenemang framstå som ansvarstagande och innovativa (Pernecky, 2013). Ett nationellt exempel på ett evenemang som marknadsförs med dessa miljöambitioner

är Way Out West (WOW) i Göteborg. Musikfestivalen som varar i tre dagar belyser gärna att de inför miljöförbättrande åtgärder inom exempelvis energi, mat och avfall. Med många kända namn på spelschemat och tusentals besökare har WOW-organisationen som

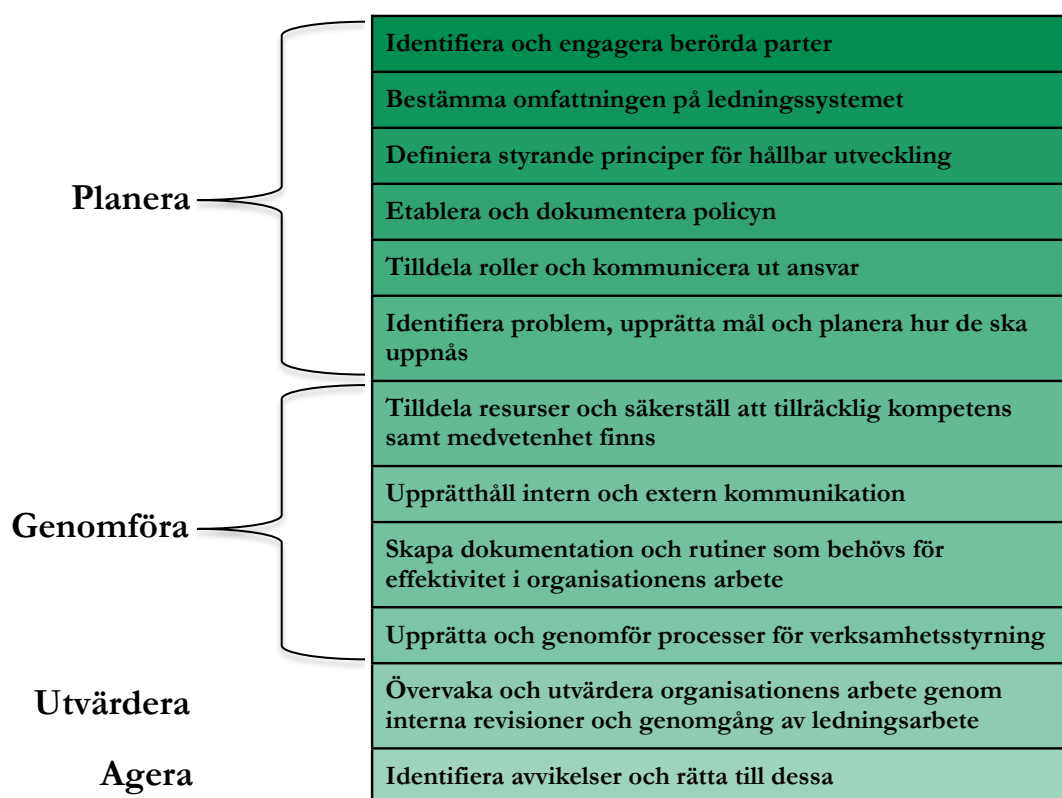


**Figur 2:** Dessa fyra bilder är exempel på hur olika verksamheter och evenemang försöker marknadsföra sig som hållbara eller gröna. Kollaget är sammansatt av författarna för att visa på det ökade intresset för hållbara evenemang.

ambition att påverka artister och besökare att välja miljövänliga resealternativ (Way out west, 2013a). 2012-års festival hade *WOW goes veggie* som slogan eftersom endast vegetarisk mat såldes på evenemangsområdet, vilket fick stor medial uppmärksamhet (Way out west, 2013b).

### 2.2.1 Hållbarhetscertifiering

The International Organization for Standardization (ISO) har 164 medlemsländer runtom i hela världen. Organisationen har certifieringar inom en mängd olika verksamhetsområden såsom: tillverkning, kvalitetledning, hållbarhet samt trygghet och säkerhet. Generellt ska ISO 20121 vara ett praktiskt verktyg för socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar ledning av evenemang. Vid evenemang samlas människor i stora grupper vilket medför att påverkan på omgivningen ökar. Påverkan omfattar allt från vatten- och energiförbrukning till en ökad mängd avfall. För att minimera denna påverkan tar ISO fram lämpliga verktyg som kan användas i ett evenemangs alla steg. Dessa verktyg riktas mot evenemangets samtliga intressenter såsom: organisatör, ägare, arbetsstyrka och deltagare. ISOs standarder är välkända och beprövade vilket medför att användningen av dem kan ge en konkurrensfördel. Standarden för hållbara evenemang bygger på en appliceringsmodell som benämns som Plan-Do-Check-Act. Den innehåller 12 etapper som ska avklaras för att lyckas med certifieringen (ISO, 2012). Nedan presenteras tabellen:



**Figur 3:** Hållbar evenemangsledning enligt ISO 20121.  
Författarnas egen översättning.

Omfattningsmässigt kan ISO-standarderna appliceras på både större och mindre evenemang. Genom användandet skapas ett gemensamt ”språk” för hållbar styrning av evenemang. Det gör även det möjligt att enklare jämföra vilken påverkan olika evenemang har. Beroende på

var ett evenemang genomförs finns olika hållbarhetsutmaningar att ta hänsyn till. Dock anpassas arbetet efter de förutsättningar som finns på platsen och oavsett lokalisering kan ISO-standarderna appliceras. Beroende av i vilket syfte standardisering görs kan den ge både interna vinster genom förbättringar av arbetsprocessen och externa i form av fördelar för intressenter och konsumenter (ISO, 2012).

### **2.2.2 Hållbarhet och evenemang ur olika perspektiv**

Stadsfestivaler och andra evenemang inom ett avgränsat geografiskt område kan ge en bild av att området är attraktivt och dynamiskt. Byggnader och landmärken har mestadels används för att tydliggöra ett områdes attribut och kulturhistoria, vilket har medfört att ett flertal orter och städer valde att bygga nya pampiga besöksmonument som exempelvis sporthallar och arenor för att kunna locka nya besökare genom att erbjuda nya besöksmål. (Andersson & Niedomysl, 2009). Att arrangera olika sorters evenemang har sedan länge varit en av de mest använda metoderna för att ett specifikt urbant område ska kunna få nationell och internationell uppmärksamhet. Det finns gott om exempel i litteraturen vilka ytterligare stärker tesen att urbana områden konkurrerar med varandra för att få möjligheten att arrangera olika evenemang. Olympiska Spelen är det mest storskaliga idrotts-evenemanget samt att det är det mest uppmärksammade internationellt och har vid ett flertal tillfällen benämnts som ”jordens största show” (Andersson & Niedomysl, 2009). Sommar-OS i London 2012 har benämnts som ”The greenest games in modern time” (Pernecky, 2013 s.18) på grund av nationens och huvudstadens miljöinsats. Men vägen dit var lång: människor fick flytta för att det behövdes yta, gränsbarriärer uppstod och en nationell debatt om polariseringen i samband med de fysiska förändringar som OS krävde spred sig som en löpeld i Storbritannien. Trots de negativa effekterna gick ändå Olympiska Spelen i London till historien eftersom evenemanget kunde klassas som just hållbart (ibid).

Megaevenemang inom sport, musik och underhållningsbranschen leder till att konkurrensen om sponsorer, ekonomiska medel, mänskliga resurser och besökare ökar. Detta i sin tur leder till en internationell kapprustning för att få uppmärksamhet från ett flertal mediala kanaler. Det ligger i tidens anda att diskutera hållbarhet och marknadsföra sig med begreppet inom ett flertal samhällsnivåer. Hållbara evenemang innebär dels kravfyllda uppgifter för arrangörerna, men begreppet associeras också någonting som är tilltalande i besökarnas ögon då begreppet i sig signalerar något positivt. Det är dock ett komplext begrepp eftersom det bygger på ett koncept som består av ett flertal dimensioner som måste kunna samordnas med varandra för att hållbarhet ska uppnås. Inom evenemangsbranschen går det enligt Pernecky (2013) att se hållbarhet ur två skilda perspektiv. Enligt det första perspektivet kan evenemang användas för att höja medvetenheten om miljöproblem samt att skapa en plattform där dessa kan kommuniceras och diskuteras. Dessa evenemang drivs ofta av en vilja om att minimera den påverkan evenemanget har på miljön. Detta engagemang visar att organisatören är innovativ och medveten vilket också bidrar till en marknadsföring av evenemanget. Enligt det andra perspektivet anses hela evenemangsbranschen utgöra ett problem för miljön. Detta resonemang omfattar allt från enskilda produkter som används till det operationella arbetet. Därför måste omfattande förändringar införas som minimerar evenemangens negativa påverkan. En viktig del i detta arbete är skapandet av en ISO-standard specifikt anpassad

för hållbara evenemang, 2012). Den internationella standarden kan användas som en riktlinje för arrangörer som genom tillämpningen kan få kunskap om hur man bör arbeta för att kunna väva in miljöaspekter och socialt ansvarstagande i evenemangsplaneringen. Att arrangera evenemang enligt denna standard innebär att arrangörerna måste ta hänsyn till ytterligare aspekter som exempelvis berör närproduktion, avfallshantering eller energianvändning (Pernecky, 2013).

### 2.2.3 Tre identifierade nyckelkaraktärer för hållbarhet och evenemang

Becker (2012) har identifierat tre nyckelkaraktärer vilka enligt hans teori bildar den samtida innebörden av begreppet hållbarhet. Dessa nyckelkaraktärer är väsentliga att beskriva då de identifierar hur olika synvinklar uppkommer i samband med att hållbarhet inkluderas i evenemang.

1. *Hållbarhet som en fortsättning* innebär att någonting bevaras eller fortsätter existera, exempelvis ett kretslopp. Becker betonar att det finns två möjliga tolkningar av karaktären: för det första kan en fortsättning innebära en förmåga hos ett system, en enhet eller process för att upprätthålla sig själv. För det andra kan en fortsättning syfta på en människas förmåga att upprätthålla ett system, en enhet eller process. För att ytterligare tydliggöra innebörden av denna nyckelkaraktär tar Becker upp skogen som ett exempel. Eftersom skog anses vara en ekonomisk vinstkälla för människor eftersom material kan utvinnas och säljas. Med tanke på att evenemang är socialt konstruerade fenomen, kan det inte konstateras att evenemang kan upprätthålla sig själva. Men genom att applicera natur- och samhällsvetenskaplig forskning, kan mänskliga handlingar och beslut ingå som en del av systemet. Ökningen av mega-evenemang och den ökade efterfrågan på arrangörer inom nöjesindustrin kan påverka andra system, enheter och processer. Ekologiska fotavtryck, geografisk omstrukturering och miljöförstörelse är enbart ett fåtal exempel på effekter som ökar i takt med den växande evenemangsbranschen. Ovanstående synsätt som beskrivs för att närma sig en definition av hållbarhet har främst uppmärksamats av forskare som skriver om evenemang och dess möjliga effekter.

2. *Hållbarhet som en inriktning* innebär att man diskuterar begreppet som någonting normativt och positivt som vi människor strävar efter att kunna uppnå. *Agenda 21* är ett handlingsprogram som antogs vid FN:s miljö- och utvecklingskonferens år 1992 och enligt dokumenten som ingår i handlingsprogrammet kan tydliga uttalanden utläsas om att hållbar utveckling bör anses vara en internationell prioritering. ISO-standard 20121 sätter riktlinjer för vilka tillvägagångssätt som är de mesta väsentliga att använda vid hållbara evenemang och ställer därmed nya krav och mål för att hållbarhet ska kunna inkluderas redan vid planeringsfasen. Majoriteten av tidigare forskning är av denna karaktär och grundar sig i en normativ teori där hållbarhet ses som en inriktning.

3. *Hållbarhet som en grundläggande princip* syftar på skillnaderna mellan två relationsstrukturer, den mellan människor samt den mellan människor och naturen. Becker poängterar i detta fall att det är betydelsefullt att inte bara anta att hållbarhet är en fortsättning av någonting. Han anser att om hållbarhet skall kunna ses som en grundläggande princip måste de grundläggande relationerna mellan människor bejakas. Denna nyckelkaraktär är den minst

studerade inom forskningsteorin, dock är det just denna som är den mest intressanta eftersom den ger mest hopp inför framtidsutveckling för hållbara evenemang. Vidare menar Becker att arrangemang utgör en drivkraft i staden vilket medför att arrangemanget blir nära sammansvetsat med det urbana rummet. Budskapet här är att samhörighet och relationer är nära sammankopplade med varandra. Om evenemang anses vara en viktig del i många människors liv och påverkar hur vi lever våra liv, måste de det också vara en betydande aktör inom hållbarhet.

#### 2.2.4 Pådrivande och hindrande faktorer

Enligt Mair & Jago (2010) har hållbarhetsaspekten funnits på agendan inom turismindustrin under en längre tid. Enligt vissa studier kan till och med en minskad turism krävas för att en hållbar utveckling ska uppnås. För att skapa en större förståelse för hur och varför olika företag implementerar hållbarhetsarbete i sina verksamheter har Mair & Jago utvecklat en modell. Denna synliggör olika aspekter som hindrar eller driver på en sådan implementering, så kallad *greening*. Greening av en verksamhet kan exempelvis vara: förändringar i produkter eller policys, åtgärder för minskad energi- eller resursförbrukning, att mer ekologiskt hållbara produkter används i större grad eller att ett miljöledningssystem införs. Mair & Jagos modell är enligt dem själva beroende av organisationens sammanhang, alltså vilken typ av verksamhet det är och vilka värderingar som finns i organisationen. Organisationen påverkas även av externa faktorer som exempelvis: den omgivande ekonomiska situationen, vilka trender som finns bland konsumenter, vilken teknik som finns tillgänglig och vilket politiskt ledarskap som styr. Modellen identifierar både interna och externa faktorer som **driver på** greening av en verksamhet:

- Internt:**
- Om det finns någon intern policy som beskriver organisationens ansvar och åtaganden
- Extern:**
- Skapandet av en konkurrensfördel jämfört med andra liknande verksamheter
  - En vilja att förbättra organisationens image
  - Ett krav från konsumenter och kunder på hållbarhetsarbete
  - *Hygiene factor*, vilket innebär att en viss nivå av åtaganden förväntas av organisationer av detta slag. Finns det inte leder det till negativ respons från besökare och involverade aktörer

I modellen identifieras även ett antal **hinder** för greening av en verksamhet:

- Brist på tid
- Brist på resurser
- Brist på kunskap, medvetande och färdigheter

Mair & Jago (2010) identifierar också andra faktorer som kan påverka utvecklandet av hållbarhetsarbete, så kallade **katalysatorer**. Media kan genom att sätta hållbarhet på agendan öka chansen att företag utvecklar sitt hållbarhetsarbete. Kulturen inom företaget är också betydande för att hållbara prioriteringar ska göras. I vilken grad hållbarhetsarbetet

utvecklas påverkas av om det finns en så kallad *eco-champion*, vilket är en person som brinner för dessa frågor. Alla dessa olika faktorer påverkar alltså hur hållbarhet implementeras i en verksamhet.

Enligt Mair & Laing (2012) är evenemangsbranschen ett av de mest snabbväxande verksamhetsområden i världen idag. Precis som inom andra områden i samhället är pressen på att skapa hållbarhet inom branschen allt större, speciellt med fokus på ekologisk hållbarhet. Musikfestival runt om i världen ligger långt fram i arbetet med att göra evenemang *gröna*. Förutom att minska det enskilda evenemangets påverkan kan evenemang påverka både besökare och andra arrangörer till att skapa ett mer hållbart beteende. När Mair & Laing (2012) applicerar Mair & Jagos modell (ovan beskriven) på musikfestivaler framkommer faktorer som är speciella för just denna kontext. Den viktigaste pådrivande faktorn för hållbarhetsarbete vid musikfestivaler är *organisatoriska och personliga värderingar*. Orsaken till greening var ofta att festivalens ledning eller grundare hade dessa värderingar: ”sustainability is a way of life, not a management choice” (Mair & Laing, 2012 s. 691). Skapandet av en *konkurrensfördel jämfört med andra festivaler* var en annan orsak, vilket kan göras genom att exempelvis vinna en hållbarhetsutmärkelse. *Konsumenters efterfrågan* var en annan identifierad pådrivande faktor som är beroende av vilken typ av publik evenemanget lockar. En vilja att utbilda, i detta fall att hållbarhetsutbilda, driver också på hållbarhetsarbete bland musikfestivaler. Enligt Mair & Laing (2012) ansåg arrangörer ofta att evenemanget var ett passande tillfälle för att informera om miljö, etik och social rättvisa. Festivaler är därmed en betydelsefull plattform där goda värderingar kan kommuniceras. Även mindre avgörande pådrivande faktorer har identifierats, såsom *ekonomisk vinst från hållbarhetsarbetet*, eller att *organisationen har en miljöpolicy* som måste efterföljas.

Mair & Laing (2012) identifierar också ett antal hinder för att musikfestivaler ska kunna arbeta med hållbarhet. *Brist på stöd eller finansiering* från olika aktörer är ett identifierat hinder. Speciellt brist på stöd från lokala myndigheter anses vara en barriär som gör att det är svårt att göra betydande insatser. *Brist på tid för implementering* av hållbarhetsstrategier är en annan vanlig barriär. Ett annat betydande hinder som identifierats av Mair & Laing är att festivaler pågår på en mängd *olika platser* vilket medför att hållbarhetsarbetet blir svårare att kontrollera. Aktiviteterna på olika platser styrs av olika personer vilket också kan medföra att synen på hållbarhetsarbete skiljer sig åt. Festivaler är tillfälliga arrangemang vilket medför att de hålls på platser där normalt annan verksamhet bedrivs. Det gör att det ofta är svårt att motivera långsiktiga investeringar då större delen av nyttan tillfaller ägaren av platsen. *Bristande förmåga att styra besökarens agerande* är ett annat problem. Ofta lämnar festivalbesökare stora mängder avfall efter sig men även tält och möbler som lämnas blir ytterligare en utmaning för arrangörerna. *Tillgång på hållbara leverantörer* är en sista barriär, men denna blir ett mindre hinder då allt fler producenter satsar på att klassas som hållbara.

Även andra avgörande faktorer har identifierats av Mair & Laing (2012). En sådan är att det är viktigt för evenemangsarrangörer att ha ett bra samarbete med lokala myndigheter för att få stöd för hållbarhetsarbetet därifrån. De menar också att det finns en pågående trend där besökare efterfrågar gröna evenemang vilket gör att hållbarhetsarbetet blir allt viktigare av just den orsaken. Vidare poängterar de att det är viktigt att ha tydliga gröna värderingar för

att lyckas med arbetet och dessa härstammar ofta från evenemangsledningen. Till skillnad från Mair & Jagos (2010) modell menar Mair & Laing (2012) att medias rapportering inte spelar en betydande roll för huruvida hållbarhetsstrategier införs. Däremot bekräftas att en så kallad eco-champion kan vara viktig för att hållbarhetsarbete ska utvecklas.

Pelham (2011) menar att organisationskulturen inom evenemangsbranschen håller på att förändras vilket ett allt större användande av begrepp som greening och sustainability visar. Författaren har liksom Mair & Laing identifierat olika pådrivande och förhindrande faktorer för hållbarhetsarbete inom evenemangsbranschen. De främsta pådrivande faktorerna till kulturförändringen är kostnadsbesparingar samt ökade affärsmöjligheter genom en förbättrad image. En annan faktor som driver på utvecklingen är att allt fler stora företag och vissa evenemang redan har ett utvecklat hållbarhetsarbete. Författaren diskuterar även om en eventuell lagstiftning kan bli en betydande faktor eller om branschen kan bli självreglerande genom införandet av ledningssystem såsom ISO 20121. Troligtvis kommer dock inte den gröna omställningen av branschen gå tillräckligt snabbt vilket gör att lagstiftning kommer vara nödvändig. Pelham menar också att den utbildande aspekten av evenemang är viktig. Detta går åt både hållen då evenemang kan bidra till ett bättre beteende bland besökarna samtidigt som besökarnas krav kan göra att evenemangs hållbarhetsarbete drivs på. Författaren identifierar den ekonomiska faktorn även som en hindrande faktor. Det handlar dels om att många arrangörer uppfattar det som kostsamt att ha ett hållbarhetsarbete men också den faktiska kostnad som införskaffandet av kunskap medför. Sammanfattningsvis menar Pelham (2011) att arrangörer inte ska invänta en förändrad lagstiftning eller efterfrågan innan de hållbarhetsanpassar sitt evenemang eftersom avvaktandet kan skada organisationens rykte. Stora evenemang som OS har en viktig roll att spela då de kan ge hållbarhetsfrågor ett större fokus. Detta fokus kan enligt författaren göra att en ökad expertis på området utvecklas vilket medför ytterligare utveckling av evenemangsbranschen.

### **2.3 Sammanfattning av studiens teoretiska bakgrund**

Teoriavsnittet tar alltså sitt ursprung i hållbarhetsbegreppet som kan härledas till Brundtlandskommissionens arbete. Hållbarhet består av tre dimensioner som måste samverka för att hållbar utvecklingsprocess ska kunna skapas. Skapandet av hållbarhet av beroende av en ökad kunskap som kan ge en förändrad, mer hållbar livsstil. Förändringar krävs inte bara på individnivå utan även på organisationsnivå och internationell nivå. För att veta om utvecklingen är hållbar kan betydande faktorer mätas med hjälp av indikatorer bestående av välutvecklade nyckeltal. För att kartlägga vad som är intressant att mäta kan SMART-modellen användas vid identifieringen av nyckeltal. Medvetenheten om dagens miljöproblem har ökat vilket bidragit till att även evenemang nu ska göras hållbara. ISO-standard 20121 behandlar ett flertal led i hur hållbar ledning av evenemang ska skapas. Hållbara evenemang kan ha olika karaktär och ses ur olika perspektiv beroende på den specifika situationen. I litteraturen beskrivs även ett flertal pådrivande och hindrande faktorer som påverkar hållbarhetsarbetet inom evenemangsorganisation.

### 3. METOD

*Detta kapitel beskriver vilken metodkombination, i form av en fallstudie, som ansågs vara mest lämpad för studien. Valen av metodkombinationen förklaras och motiveras grundligt för att ge en bild över betydande egenskaper. Vidare beskrivs författarnas användande av tidigare kunskaper och i det avslutande avsnittet granskas den valda metoden kritiskt.*

---

För att besvara studiens huvudfråga *Vad är ett hållbart evenemang?* i kontexten Eurovision Song Contest i Malmö på bästa möjliga sätt, behövde vi tillgång till djupgående information kring organisationsstrukturen. Via kontakt med Susanna Winblad på Miljöförvaltning i Malmö som även är hållbarhetsansvarig för ESC, fick vi ta del av ett organisationsschema och av dokument som hade utformats i ett tidigt skede i processen. Detta ledde till en större inblick i hur planeringen kring hållbarhetsambitionerna utformats på kommunal nivå. Kontakten med Winblad underlättade då den möjliggjorde en kartläggning av vilka som var organisationens nyckelpersoner. Bland dessa gjordes ett urval där minst en person inom varje område identifierades och sedan kontaktades. Intervjuerna med dessa personer, vilka presenteras längre fram i detta kapitel, utgör tillsammans med dokument som berör ESC grundmaterialet för studien.

#### 3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Vetenskapsteorin handlar om förhållandet mellan teori och empiri. Eftersom denna studie består av ett omfattande empiriavsnitt är det lämpligt att beskriva vilken utgångspunkt som har valts. Inom vetenskapsteorin finns två dominerande utgångsteorier, positivismen och hermeneutiken. Då studiens huvudfråga var en tolkningsfråga som behövde analyseras ur olika perspektiv valdes en hermeneutisk utgångspunkt. Denna utgångspunkt ansågs passande eftersom hermeneutiken behandlar läran om läsning och tolkning (Esaiasson et al, 2007).

#### 3.2 Motiv för val av metod

För att kunna besvara samtliga frågeställningar valde vi att använda oss av en omfattande *fallstudie*. Redan i ett tidigt skede av materialinsamlingen till studien framgick det tydligt att en enda metod inte skulle ge ett tillräckligt omfattande empiriskt material. För att uppnå studiens syfte behövdes olika typer av uttalanden och dokument analyseras, och därmed ansågs det lämpligt att använda ett flertal metoder, en så kallad metodkombination. En av styrkorna med användandet av en fallstudie är att just att den inbjuder till användandet av ett antal mer specifika metoder i forskningen (Denscombe, 2009). I denna studie kombinerades följande metoder:

- *Kvalitativ textanalys* av tidigare forskning inom hållbarhet och evenemang
- *Diskursanalys* av betydande dokument från Malmö stad & Region Skåne
- *Kvalitativa intervjuer* med nyckelpersoner i evenemangsorganisation från Malmö stad & Region Skåne
- *Observationer* av synligt hållbarhetsarbete vid kringaktiviteterna



### 3.3 Fallstudie

En fallstudie ska djupgående redogöra för ”händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer” (Denscombe, 2009 s.59) vilket det specifika fallet ger uttryck för. Genom att fokusera på ett enskilt fall kan detta studeras i detalj och därmed kan värdefulla kunskaper utvinnas från fallet. En fallstudie ska ge en helhetsbild av fallet och ge en inblick i dess komplexitet vilket ofta är kopplat till de relationer och processer som finns i det specifika fallet. Det viktiga i en fallstudie är inte resultatet av själva fallet (i detta fall att ett hållbart evenemang skapas) utan det ska förklara varför och hur resultatet uppstår.

Fallet i en fallstudie väljs inte slumpmässigt utan efter de attribut det innehåller. I detta fall valdes Eurovision Song Contest eftersom det var ett evenemang som skulle vara just hållbart. Studien är *teoristyrd* då den skulle belysa hur teorin om hållbara evenemang applicerades på just Eurovision Song Contest 2013. Varje enskilt fall är unikt och påverkas av dess specifika förutsättningar men det är samtidigt ett exempel på något ur ett större sammanhang, i detta fall hållbara evenemang. Eftersom evenemanget ska certifieras enligt en standard, ISO 20121, är fallet representativt för denna typ av evenemang. Detta gör att lärdomarna från denna studie till stor del är applicerbara på evenemang med samma ambitionsnivå, även om fallet som sagt påverkas av specifika omständigheter. Generaliserbarheten i studien begränsas av att evenemang av den typ som studeras inte kan genomföras med exakt samma förutsättningar just eftersom det styrs av den specifika situationen. Däremot kan lärdomar dras om hur riktlinjerna för ett hållbart evenemang kan se ut.

#### 3.3.1 Kvalitativ textanalys

För att få en bred insikt i det valda ämnet genomfördes en omfattande kvalitativ textanalys. Den kvalitativa textanalysen är enligt Esaiasson et al (2007) en bra metod vid analys av ett mindre omfattande textmaterial av ett flertal anledningar. Metoden är användbar både i de fall då det centrala i innehållet anses finnas i specifika delar av texten, eller då det tros ligga dolt under ytan. I textanalysen kan betydelsefullt innehåll tas fram genom att texten studeras noggrant och förstås i sin kontext. För att den kvalitativa textanalysen ska fungera bör specifika frågor ställas till texten för att klargöra textens argumentationskedja, poäng och hur dess slutsatser utvecklas. En fördel med att använda sig av kvalitativ textanalys som metod är enligt Esaiasson et al (2007) att detta tillvägagångssätt ger möjlighet att enklare kunna systematisera innehållet i de valda texterna. Genom att systematisera innehållet ges möjligheten till att enklare kunna belysa det väsentliga innehållet i texterna. Studien består i detta fall av en granskning av ett större antal vetenskapliga artiklar samt av annan relevant litteratur som behandlar ämnet *hållbara evenemang*. Den primära litteraturen kompletterades med ytterligare litteratur som behandlar enstaka aspekter av hållbarhet eller evenemang vilka faller under huvudämnet.

En del som förväntades kunna användas i textanalysen var en mindre jämförelse med information från ESC:s senaste besök i Malmö, 1992. För att möjliggöra denna jämförelse skickades en förfrågan till Stadsarkivet i Malmö för att se om några dokument från 1991 och 1992 fanns att tillgå. Det som eftersöktes var dokumentation gällande det miljöarbete som eventuellt genomfördes i samband med Eurovision Song Contest i Malmö 1992.

Enligt arkivarie skulle det eventuellt kunna hittas dokumentation från Miljöförvaltningen men när dessa arkivlistor gick igenom kunde dock ingen för studien relevant information finnas. Däremot fanns gott om dokumentation kring Malmöfestivalen, mestadels tillståndsansökningar för olika aktiviteter under festivalen. Dock fick vi ta del av ett icke offentligt dokument: *Eurovision Song Contest 1992* skrivit av Kåge Gimtell. Detta dokument gav dessvärre ingen indikation på om någon form av hållbarhetsarbete genomfördes vid evenemanget.

### 3.3.2 Diskursanalys

Målet med en diskursanalys är att förstå vad författarna vill ge uttryck för med sin text, hur de vill påverka läsaren samt vilka effekter de vill uppnå. Textens dolda budskap bör granskas för att få fram egentliga syften och för att förstå om det finns bakomliggande antagande som stödjer textens argumentation. Genom sitt val av språk förmedlar en författare sin bild av verkligheten, och genom diskursanalysen måste forskaren därför förstå vad som är underförstått i texten och vilka antaganden den bygger på (Denscombe, 2009). I denna studie användes diskursanalysen för att granska de dokument som erhållits från Malmö stad vilka behandlar implementeringen av hållbarhetsaspekter i arbetet med Eurovision Song Contest. Genom analysen kunde befintliga ståndpunkter och antaganden som finns i dokumenten tydligare klargöras och därmed kunde diskursen kring hållbara evenemang bättre förstås. Genom kontakten med Winblad erhöles tillgång till dokument som inte gjorts offentliga. Dessa var nyttiga eftersom de gav en större inblick i organiseringen kring evenemanget samt om hur hållbarhetsarbetet inom Malmö stad och Region Skåne utformats. Då de inte är offentliga kunde de inte användas i studiens analys utan nyttjas enbart som bakgrundsinformation. Dock gjorde innehållet i de icke offentliggjorda dokumenten det enklare att identifiera vilken typ av offentliga dokument som skulle eftersökas. Dokument med liknande innehåll som de icke offentliga kunde identifieras och utifrån dessa har en analys gjorts. De dokument som är en del av studiens empiri och som beskrivs och analyseras i kapitel 4 är:

*Hållbarhetshandbok Eurovision Song Contest 2013 Malmö* (Region Skåne & Malmö stad, 2013) – Dokumentet beskriver hur evenemanget kringaktiviteter ska bli hållbara. Handboken innehåller bland annat information om ISO-certifieringen samt checklistor för olika hållbarhetsaspekter. *Stadsliv: Eurovision Song Contest* (Gatukontor Malmö stad, 2013) – Specialutgåva av tidningen Stadsliv där olika aspekter av ESC och dess hållbarhetsarbete lyfts fram. Anledningen till valet av just dessa två dokument för analys är att de ena framförallt är riktat mot de som arbetar inom organisationen, det andra främst mot evenemangets besökare. Detta gjorde att skillnaden mellan de två dokumenten antogs vara stor.

### 3.3.3 Kvalitativa intervjuer

Syftet med kvalitativa forskningsintervjuer är enligt Kvale & Brinkmann (2009) att erhålla kvalitativ kunskap utifrån intervjuobjektets bakgrund och erfarenhet. Utifrån dessa ska för ämnet betydelsefulla åsikter och värderingar kunna belysas. Genom att ta del av intervjuobjektets syn på det fenomen som undersöks kan variationen av åsikter beskrivas samt kartläggas.

### *Val av intervjuobjekt*

Det är av yttersta vikt att välja relevanta intervjuobjekt, därför är det betydelsefullt att intervjuaren på förhand har en god uppfattning kring vilken roll personen har i det berörda sammanhanget (Kvale & Brinkmann, 2009). Huvudmålet med intervjuerna var att få fram och kartlägga intervjuobjektens tankar och åsikter kring hållbarhetsambitionerna som Miljöförvaltningen i Malmö har belyst som de mest relevanta för att uppnå sina uppsatta mål. De personer som skulle intervjuas identifierades utifrån det organisationsschema som erhållits från Winblad. Grundtanken var att intervjuva samtliga personer som hade blivit tilldelade rollen som *områdesansvarig* inom ESC-organisationen i Region Skåne och Malmö stad. På grund av tidsbrist och hög arbetsbelastning för några av våra tilltänkta kandidater kunde vi inte intervjuva alla som vi önskade få lov att intervjuva. Under tidsperioden 8-25 april genomfördes sammanlagt nio kvalitativa intervjuer med tio respondenter, två stycken (Abrahamson och Kraft) föredrog att intervjuas vid samma tillfälle på grund av liknande arbetsuppgifter i samband med ESC.

### *Motivering till urvalet*

Då denna magisteruppsats behandlar hållbara evenemang med huvudfokus på Malmö stads och Region Skånes hållbarhetsambitioner kring ESC i Malmö våren 2013, valdes tio respondenter som ansågs ha en god inblick i evenemangets hållbarhetsarbete. Motiveringen till varför just dessa kandidater valdes är att vi kände att dessa kunde ge oss en tillförlitlig och bred variation på svaren, vilket skulle ge oss ett mångsidigt empiriskt material som skulle användas som grundmaterial för studiens analys. Urvalet av intervjuobjekt gjordes för att kunna belysa olika perspektiv utifrån dessa personers varierande kompetensområden. Dessa personer bestod främst av representanter från Malmö stad vilka vanligtvis arbetar på någon av följande avdelningar: Gatukontoret, Miljöförvaltningen eller Arrangemangsenheten. Även två personer vilka har Region Skåne som arbetsplats, intervjuades då dessa hade blivit tilldelade en arbetsroll med beslutanderätt inom organisationen. Personerna som intervjuades var följande:

Namn	Ansvarsområde	Enhet
Annika Abrahamson	Kommunikationsansvarig	Gatukontoret
Magnus Fjällström	Säkerhet	Avdelningen för trygghet och säkerhet
Linda Herkel	Projektkommunikatör	Gatukontoret
Suzana Jankovic	Ekonomi	Gatukontoret
Karin Karlsson	Huvudansvarig Projektledare	Miljöförvaltningen
Monika Kraft	Kommunikation	Region Skåne
Karl Löfmark	Transport	Region Skåne
Erik Löfvander	Projektledare, Euroclub	Arrangemangsenheten
Vian Mirza	Volontärsamordnare	Arrangemangsenheten
Susanna Winblad	Miljöansvarig	Miljöförvaltningen

### *Utformningen av intervjuguider*

Sammanlagt utformades nio intervjuguider (se Bilaga 1-9) vilka användes som utgångspunkt vid de olika intervjutillfällena. När en intervjuguide utformas är det mest väsentliga att ställa relevanta frågor vars svar vidare kan användas för att besvara studiens valda frågeställningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta var orsaken till att en ny intervjuguide användes vid varje tillfälle eftersom frågorna därmed kunde anpassas till intervjupersonens ansvarsområde. Intervjuguiderna bestod dels av sju huvudfrågor som var återkommande i alla intervjuguider. Dessa frågor var utformade så att de kunde besvaras av samtliga intervjuobjekt utan att specifik sakkunskap behövdes. Utöver dessa sju ställdes ett varierande antal underfrågor vilka alltså utformats för att matcha intervjuobjektens arbetsroller. Frågorna som ställdes var av olika karaktär: *uppvärmningsfrågor*, *tematiska frågor*, *uppföljningsfrågor* och *tolkande frågor*. Uppvärmningsfrågan som ställdes var: *Kan du berätta lite om din tjänst och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?*, vilken hade som huvudsyfte att få intervjuobjekten bekväma i situationen och därför har svaren för just denna fråga valts att inte sammanställas på ett utförligt vis. Var personen ifråga arbetar beskrivs dock kortfattat i inledningen till samtliga intervjuguider (se Bilaga 1-9). Där finns även information om intervjun som tid, plats samt författarnas rollfördelning. Resterande frågor kan kategoriseras som tematiska frågor, uppföljningsfrågor eller tolkande frågor. Enligt Esaiasson et al (2007) är de tematiska frågorna de viktigaste eftersom att intervjuobjektet får möjlighet att utveckla vad denne anser vara de mest betydande aspekterna av det undersökta fenomenet. Uppföljningsfrågor är nära relaterade till de tematiska frågorna och ställs för att få mer utförliga svar (ibid). I vissa fall ställdes tolkande frågor för ytterligare förtydligande av svarets innebörd.

### *Bearbetning av intervjumaterialet*

De nio intervjuer som genomfördes för studien varade mellan 20 och 70 minuter. Efter att samtliga intervjuer var genomförda påbörjades arbetet med att avlyssna och transkribera det muntliga materialet till textform. Detta stadie är omfattande och tar tid då man ofta måste värdera vilken fakta som är relevant eller icke relevant. En grundlig transkribering medför enligt Esaiasson et al (2007) att det går att få ut mer av substans vilken vidare kan användas till analysen och detta var den stora anledningen till att intervjuerna transkriberades till fullo. Efter den grundliga transkriberingen framgick att inte all information som framkommit under intervjuernas gång var relevant. Detta berodde på att vissa ämnen som diskuterades under intervjuerna inte var relevanta för studiens syfte. Dessa delar togs därför inte med i studiens empiri och analys.

### **3.3.4 Observation**

Av Esaiasson et al. (2007) definieras observation som ”uppmärksamt iakttagande” (ibid s.344). Observationer innebär inte tvunget att forskaren måste vara på plats och med egna ögon betrakta vad som har skett på platsen. En iakttagelse kan klassas som just en observationsstudie genom att exempelvis titta på fotografier eller genom att filma händelser som anses vara betydelsefulla för den valda studien. Vissa forskare hävdar att begreppet observation är missvisande då begreppet mestadels associeras med någonting som registrerats av ögat (Esaiasson et al, 2007).

Då ESC inföll under samma period som denna studie författades har ett flertal observationer, både ur ett volontärspektiv och besökspektiv, kunnat utföras. Författare Larsson arbetade under maj månad som volontär på Presscentret vilket gav henne en inblick i arbetet under evenemanget. Utöver det besökte både Larsson och Hjelte evenemanget och dokumenterade synliga effekter av hållbarhetsarbetet. Eftersom denna typ av observation snarare utvärderar än förklarar hållbarhetsarbetet gjordes valet att observationerna inte skulle utgöra en del av studiens empiri. De iakttagelser som gjordes lyfts däremot fram som en del i den avslutande diskussionen. Observationerna dokumenterades i form av fotografier varav några, som illustrerar delar av hållbarhetsarbetet, har infogats i ovan nämnda del.

### **3.4. Användning av tidigare kunskaper**

För att besvara denna studies frågeställningar behöver man inte enbart känna till hållbarhetsbegreppets komplexitet. Man behöver också ha insikt i hur detta begrepp omfattar en stor mängd olika aspekter som dessutom kan ses ur ett flertal perspektiv. Vår goda förkunskap inom detta område grundar sig i våra akademiska studier men även i vårt personliga intresse för hållbarhetsfrågor. Vår förkunskap har i denna studie gjort det lättare att identifiera vilka aspekter som är intressanta att studera och belysa i förhållande till huvudfrågan *Vad är ett hållbart evenemang?*. Då vi är medvetna om att vi utgått från vår förkunskap på detta sätt, hävdar vi att förkunskapen inte direkt påverkat studien, men möjligtvis underlättat arbetsprocessen.

### **3.5 Kritisk granskning av metoden**

Diskursanalysen som metod och resultat från densamma är inte alltid enkel att verifiera eftersom den grundar sig på en tolkning av data där forskarens intuition och insikter är avgörande (Denscombe, 2009). Detta är något vi som författare av studien varit medvetna om och därför aktivt arbetat med för att behålla ett objektiva förhållningssätt. Reliabilitet handlar om forskningens tillförlitlighet och konsistens. Det intressanta är om forskningens resultatet kan reproduceras av en annan forskare vid ett annat tillfälle (Kvale & Brinkmann, 2009). Eftersom evenemang är ett socialt konstruerat fenomen som i stor utsträckning påverkas av det specifika projektets förutsättningar, kan därmed inte evenemanget reproduceras. Således kommer en liknande studies resultat se annorlunda ut. Validitet handlar om trovärdigheten i forskningens resultat. Mestadels har validitet inom samhällsvetenskaplig forskning handlat om en metod verkligen undersöker det som avses att undersökas. Ett resultat ska vara ”hållbart, välgrundat, försvarbart, vägande och övertygande” (Kvale & Brinkmann, 2009 s.264). I metodkapitlet argumenterar vi för varför den metodkombination som valdes var mest lämpad för studiens syfte och därmed uppnås Kvale & Brinkmanns (2009) fem ovan nämnda kriterier.

## 4. EMPIRI & ANALYS

I detta kapitel sammanställs och analyseras underlaget till studien. Det empiriska materialet består av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner ifrån Malmö stad och Region Skånes organisation (avsnitt 4.1), samt av offentliga dokument som behandlar hållbarhetsarbetet runt kringaktiviteterna vid ESC (avsnitt 4.2). Kortare slutsatser dras efter att en fråga redovisats.

### 4.1 Redogörelse för viktiga aspekter som lyfts fram under intervjuerna

Efter att samtliga nio intervjuer med de utvalda nyckelpersonerna (se organisationsschema nedan) hade transkriberats påbörjades arbetet med att ta ut väsentliga delar för att sammanställa det empiriska materialet, vilket presenteras i detta kapitel. Sammanställningen av svaren representerar ett axplock av de intressanta aspekter som lyfts upp och omfattar därmed inte respondenternas fullständiga svar på frågorna.



Figur 4: Organisationsschema över de nyckelpersoner som intervjuats i studien.

Under intervjuernas gång framgick det att samtliga personer, förutom en, hade tidigare erfarenhet av att arbeta med projekt med liknande hållbarhetsambitioner. Huvudsakligen var det Malmöfestivalens hållbarhetsarbete som kom på tal men en av respondenterna nämnde också att hon hade arbetat med projekt som handlade om hållbara transporter.

”Malmö stad har höga ambitioner när det gäller hållbarhet och vi ansåg att Malmöfestivalen var det bästa skyltfönstret som vi kunde ha. Kunde vi göra Malmöfestivalen hållbar kan vi göra alla evenemang hållbara.” (Winblad, 2013)

I svaren framgick att ISO-certifieringen av kringaktiviteterna är en dyr och tidskrävande åtgärd. Men tack vare alla de rutiner som Malmö stad nu lägger grunden till kommer man förhoppningsvis kunna använda till kommande evenemang samt till framtida Eurovision Song Contests. Winblad belyser att Malmöfestivalen 2012 var ett pilotprojekt för att arbeta med ISO-standarden. Hon menar att standarden alltid kan användas om ett verktyg, men att certifiera sig med den hade medfört att Malmö stads värdskap vid ESC skulle bli först ut i Sverige att få denna bemärkelse.

På frågan, *Kringaktiviteterna för ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?* varierade svaren. Allt ifrån ett kort ”Ja” till längre, ”Övergripande har jag tagit del av vad

Miljöförvaltningen har förmedlat”. Dock kände samtliga respondenter till att kringaktiviteterna för ESC hade som mål att bli certifierade, men få vidareutvecklade svaret angående vad certifieringen konkret innebär. Följdfrågan ”Hur påverkar certifieringen ditt arbete?” besvarades mer utförligt. Herkel menar att certifieringen kräver att ”mer på tårna” när det gäller hållbarhetsfrågorna. Löfvander menar att certifieringen exempelvis medför fler diskussioner med leverantörer men samtidigt menar han att han sedan tidigare är van att handskas med denna typ av frågor. Certifieringen påverkar Karlsson genom att det är ett handlingsprogram som hon måste följa i samtliga projektfaser för att uppnå certifieringen. Mirza beskriver att hon tillsammans med andra delaktiga har ett stort ansvar i samband med certifieringen:

”Det ju en riktlinje, man har uttalat mål och ambitioner och en riktlinje för hur vi ska jobba. Och det följer med en i allt man gör. Det är allt från att beställa kläder till volontärerna, att säkerställa att det är ekologisk bomull. Till att när vi har en kick-off ska vi se till att maten som är där ska vi se till att den är närproducerad och ekologisk. Till att informera om våra satsningar i samband med utbildningar, så det är väldigt mycket egentligen. Och alla de grejerna tillsammans är det vi kan leverera in för att försöka bli ISO-certifierade, det är våra delar utav det. Jag kan inte säkerställa att transporterna med alla tekniska prylar kommer göras på biogas med däremot kan jag bidra med de delarna där jag är ansvarig”.

Kommunikationsansvarige Abrahamson belyser att certifieringen gör det extra viktigt att kommunicera de hållbara åtgärder som kan införas men att hållbarhetsarbete är något man har vana av sedan tidigare. Löfmark menar att certifieringen är en påminnelse om en av de grundambitioner man har i vardagen, att arbeta med hållbarhet. Han ser certifieringen som en förlängning och utveckling av den hållbarhets- och miljöpolicy han arbetar efter annars. Vidare säger han:

”Jag försöker verkligen genom hela tiden både ur ett ekonomiskt och ett hållbarhetsperspektiv hitta de resurseffektivaste lösningarna att göra det här så bra som möjligt”.

På frågan, *Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att få med hållbarhetsaspekterna inom värdestadsorganisationens arbete?* varierade svaren mellan respondenterna. En minoritet av respondenterna svarade nej på frågan. När frågan ställs till Kraft svarar hon spontant ”nej” men utvecklar sedan sitt svar ”det tycker jag inte, det kunde ha varit lite mer filat på och det finns säkert jättebra anledningar till det och det kommer säkert att komma fram men just nu känner inte jag att det har varit särskilt bra”. Abrahamson håller med sin kollega och säger att ”massor av dokument och vad gör man? Man fattar inte riktigt vad som är vad, jag har börjat försöka förstå men det är inte så lätt”. Karlsson menar att implementeringen av hållbarhetsaspekter är svår trots att arbetsplanen enligt henne är välutarbetad. Enligt henne hade en tydligare implementeringsmetod behövts. Herkel menar att det finns uttryckt, men hon ifrågasätter om verkligen alla tagit det till sig. Hon menar att den begränsade tidsramen för projektet kan hindra en utveckling av hållbarhetsarbetet. Löfvander och Jankovic poängterar att miljösamordnare Winblad haft en inflytelserik roll i implementeringen av hållbarhetsarbetet redan från projektets start. Löfmark besvarar med ”Ja, ganska väl”, men poängterar att det är en utmaning att ha med hållbarhetsparametern i allt man gör. Mirza uttrycker sig på följande sätt:

“För mig är hållbarheten med hela tiden. Jag tycker att den är ganska tydlig och den är enkel, alltså hållbarhet kan också bli lite pekpinningar och lite måsten och för vissa så blir det väldigt svårsmält. Det tycker jag faktiskt inte att det är i detta fallet”.

### **Fråga: Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?**

Eftersom denna fråga var relaterad till studiens huvudfråga, ställdes den därmed till samtliga intervjuobjekt.

Karlsson beskriver det *hållbara evenemanget* med värdeord såsom demokrati och jämställdhet vilka hon anser är extra viktiga detta år då Sverige tar över efter ett mindre demokratiskt Azerbajdzjan. Hon menar vidare att en helhetssyn med hållbarhetens tre dimensioner är viktigt att ha med sig varje dag, i alla samtal. Ett problem som Karlsson lyfter är att projektorganisationen inte kan styra sponsorernas agerande men att de försöker påverka dem att skapa upplevelser, inte dela ut onödigt material. Winblad lyfter en intressant aspekt då hon belyser att allt miljöarbete som görs inte alltid syns utåt, utan förblir bakom kulisserna. På grund av detta anser hon att det mest väsentliga är att besökaren ska känna att det faktiskt är ett hållbart evenemang och inte bara läsa om det “Det ska inte behöva vara massa skyltar som säger att det är hållbart” [...] “det ska upplevas!”. Mirza menar även att besökarna är viktiga “eftersom det är så mycket besökare så är det ju återvinning, det är transporter och det är deras val som besökare som kommer göra en stor skillnad”. Hon menar också att ESC:s tagline “we are one” är passande eftersom hållbarhet inte uppnås av en enskild person utan det är tillsammans människor kan göra skillnad. Detta fokus på sociala aspekter är även något Mirza belyser men genom en annan vinkel. Hon menar att arrangören har ett stort ansvar bland annat i samband med anlitandet av volontärerna i projektorganisationen. Allt från att volontärerna ska ha schyssta arbetstider till att man är rättvis i urvalsprocessen vid val av volontärer och inte särbehandlar någon grupp, lyfts upp som viktiga riktlinjer. Kraft menar på att ESC är ett utmärkt tillfälle att lägga fokus på just hållbarhetsarbete då många blickar riktas mot evenemanget. Hon önskar att ett hållbart beteende ska bli en norm som varje enskild individ tar med sig från evenemanget in till sitt vardagsliv. Men för att arrangörens hållbarhetsambitioner ska vara trovärdiga menar Löfmark att “det handlar om att man lever efter samma hållbarhetsprincip som egentligen måste genomsyra vardagen, för ett hållbart evenemang i en icke hållbar vardag blir ganska platt” [...] “det vi inte gör i vardagen kan vi inte göra nu”.

Både Abrahamson och Kraft lyfter en annan viktig aspekt. Eftersom ESC är en engångsföreteelse medför evenemanget en tillfällig påverkan i form av exempelvis ökad konsumtion som Abrahamson uttrycker är “lite motsatsen till hållbarhet”. Därför menar Kraft och Abrahamson att det är viktigt att tänka till en extra gång innan varor eller tjänster köps in så man vet att ifall man får nytta av dem. Samma resonemang för även Herkel som menar att man inte ska skapa nya saker, utan nyttja det man har sedan tidigare. Mirza är inne på samma spår då hon menar att valen vid inköp av varor är viktiga och tydliggör sina tankar genom att säga, “vissa grejer kanske kostar lite mer när man köper dem för att de är fairtrade, ekologiska eller närproducerade, men att det finns en anledning också till att det kostar lite mer”.



Jankovic lyfter hållbarhetsbegreppets vidd i sitt svar “om det är ekonomiskt hållbart eller ifall det är hållbart ur andra aspekter spelar inte så stor roll kan jag tycka, utan mer att det genomsyrar alla delprojektledare eller ämnen i den mån det går”. Vidare lyfter Jankovic ett par exempel som hon resonerar kring, till exempel transporter. Hon menar att dessa är viktiga ur ett hållbarhetsperspektiv och att det då är bra att en speciell ESC-biljett finns att tillgå, eftersom det underlättar användandet av kollektivtrafiken. Hon lyfter även avfallshanteringen och matutbudet som andra betydelsefulla exempel för ett hållbart evenemang.

**Slutsats:** *Vad innebär då ett hållbart evenemang (enligt respondenterna)?* Som det går att utläsa av svaren så diskuterar alltså respondenterna frågan på en mängd olika nivåer och ur olika perspektiv. Orsakerna till detta kan vara många men troligtvis beror det på de olika personernas roller i organisationen, deras bakgrund samt skillnader i kunskap. Det finns de som lyfter mer övergripande perspektiv där rättvisefrågor som demokrati och jämställdhet poängteras som viktiga. Andra menar att det är avgörande att organisationen inte bara inom det enskilda “hållbara evenemanget” utan även till vardags har ett fungerande hållbarhetsarbete, annars blir inte ambitionerna trovärdiga. Svaren visar att det dels är arrangörsorganisationen agerande, men även besökarnas val som är avgörande för om ett evenemang är hållbart. Arrangörsorganisationen har möjlighet att påverka evenemangets påverkan genom att exempelvis minimera materialanvändandet i arbetet men även genom att styra hur besökarna helst ska agera. De alternativ arrangören erbjuder inom olika områden, exempelvis hållbara transportlösningar, ekologisk mat eller tillgång till kranvatten, medför en ökad möjlighet för besökarna att påverka genom de val de gör. Men sedan måste även besökarna agera rätt. Vad besökarna äter och dricker, hurvida de sorterar sitt avfall samt hur de transporterar sig är aspekter som flera respondenter menar är viktiga. Då evenemanget anses vara ett bra tillfälle att visa upp ett mer hållbart beteende ska helst det hållbara evenemanget bidra till att dess besökare ta med sig ett mer hållbart beteende hem.

### **Fråga: Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska klassas som hållbart?**

Projektledare Karlsson resonerar kring faktorer som är viktiga för ledningen av hållbarhetsarbetet. Hon menar att det är viktigt att ha ett handlingsprogram för hållbarhet men också att ha någon som är ansvarig för detta program, någon som är kunnig inom både miljö- och evenemangsområdet. Hon menar också att det är av stor vikt att ha en personal som är kunnig, dedikerad och som verkligen tar sig an uppgiften att göra evenemanget hållbart. Winblad menar att det är viktigt att vara tydlig med sin hållbarhetsambition, att man har en transparens i sin verksamhet och kan erkänna sina brister men samtidigt tydliggör att man gör allt man kan. Hon säger också att det är viktigt att arrangören “går den lilla extra biten” för att skapa lösningar då det inte alltid finns enkla lösningar på problemen. Löfvander anser att tydlighet och att prioritera “rätt” är två viktiga faktorer för att evenemang ska klassas som hållbara. Han belyser att miljövänliga alternativ är dyrare än icke miljövänliga vilket medför att det bottnar i prioriteringar. Han anser att det går att prioritera “rätt” och vidare säger han, “är man med på det från början och har justerat ekonomin därefter så är det görbart”. Då det i dagsläget finns allt fler miljövänliga

alternativ att tillgå, bidrar detta till att man faktiskt kan göra ett aktivt val, men för att detta ska vara möjligt måste rätt förutsättningar ges från början. Mirza menar att det också är viktigt att ställa krav på de leverantörer som används till evenemanget. I detta avseende menar hon att arrangörsorganisationen har stor makt tack vare dess ställning som en stor och etablerad aktör. Hon menar också att synen på mångfaldsaspekter som kön, etnicitet, och ålder är viktiga, speciellt i samband med volontärernas arbete. Hon stärker sitt resonemang genom att betona att man ska "blanda och inte särbehandla", att alla ska ges samma möjlighet att arbeta och besöka evenemanget. Löfmark för ett omfattande resonemang om vilka faktorer som är viktiga för att ett evenemang ska klassas som hållbart:

“Om det inte har någon utgångspunkt i en vardag som har höga hållbarhetsambitioner så borde det per definition inte klassas (som hållbart)” [...] “sen handlar det väldigt mycket om det här livscykelperspektivet, en hållbarhet både vad det gäller mjuka och hårda faktorer. I allt från att inte skapa en infrastruktur som ska avvecklas utan nyttja befintliga strukturer så mycket som möjligt. Och den tredje delen är väl att ta det ner på individnivå i form av, ett paradexempel är kranvatten i förhållande till buteljerat vatten, att man orkar vara trogen sin egen ambition. Du bottnar i en vardag som har samma ambitionsnivå och sen att du fysiskt inte skapar för mycket som behöver avvecklas utan har en funktion innan, och framförallt en funktion efter evenemanget. Och sen att du tar det hela vägen i näringskedjan så att du faktiskt tydliggör individens val under evenemanget. Där gästerna faktiskt ibland får ett visst omak men att vi också förklarar varför.”

En viktig aspekt som Herkel tar upp är att ledningsgruppen inte enbart ska förmedla bilden av att man är ett hållbart evenemang utan att detta är någonting som måste visas genom synliga tillvägagångsätt, som att exempelvis hantera avfallet på ett snyggt sätt. Vidare menar hon att “man ska göra det lätt för besökarna” genom att tydliggöra att man kan cykla eller åka kollektivt. Enligt Kraft är det helt oundvikligt att inte nämna transport då man diskuterar evenemang. Hennes syn delas av Mirza som uttrycker sig på följande sätt gällande transporter, “för att arrangemang ska vara lyckade så måste folk ta sig till och från arrangemanget”, vidare menar hon att ifall man lyckas med att få de att gå, cykla eller ta kollektivtrafik så har man lyckats med att påverka deras beteende i en positiv riktning. Ytterligare en person som lyfter transport är Abrahamson som menar att det mest väsentliga i frågan är att kunna resonera hållbart kring transportalternativen. Vidare tydliggör hon sitt svar genom att säga att det i grund och botten handlar om ett tankesätt som måste finnas med som en naturlig del i varje persons vardag.

Jankovic lyfter inte oväntat (med tanke på hennes roll som projektkononom) upp ett antal ekonomiska aspekter av arrangemanget, exempelvis att en uträkning görs för vilken ekonomisk påverkan den stora mängden besökare har. Även att evenemanget bidrar med sysselsättning och utbildning, bland annat genom att ett stort antal volontärer används, är viktigt enligt henne. Hon menar också att det är centralt att hållbarhetsarbetet blir en naturlig del av arrangörsorganisation och att det kommuniceras internt. Detta menar hon kan göra att organisationsmedlemmarna kämpar och känner stolthet över hållbarhetsarbetet.

**Slutsats:** *Vilka faktorer lyftes då fram som viktiga för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?* De faktorer som belysts genom svaren på frågan kan kategoriseras i faktorer som mer fokuserar på organisationens arbete samt faktorer som är mer konkreta hållbarhetsåtgärder. Dessa skillnader i svar kan härledas till frågans utformning då intervjuobjekten ombads beskriva just de tre faktorer som de ansåg vara viktigast.

Belysta faktorer angående *arrangörsorganisationen*:

Organisationen ska vara tydlig med sina hållbarhetsambitioner vilket också ska speglas i det ansvar som fördelas mellan nyckelpersoner i organisationen. Arbetet kring evenemanget bör ha sin grund i ett redan väl utvecklat hållbarhetsarbete för att dess trovärdighet ska stärkas. Personalen måste i alla led vara medveten om vad evenemangets hållbarhetsambitioner innebär och vad som förväntas av varje person. Utöver detta behöver personalen både kunskap och engagemang för att arbetet ska kunna drivas framåt. Ansvariga inom organisationen måste göra rätt prioriteringar genom aktiva val. Dessa val handlar till stor del om att hitta och vidare köpa in de bästa möjliga lösningarna inom varje enskilt område som påverkar evenemangets negativa effekt. Ur ett socialt perspektiv är det viktigt att alla människor ges samma möjlighet att delta i evenemanget.

*Konkreta hållbarhetsåtgärder* som lyfts fram i svaren:

- Evenemanget ska inte ge upphov till att fysiska strukturer byggs upp som sedan inte används efter evenemangets slut.
- I evenemangets natur ligger att människor kommer behöva transportera sig till och från olika platser. Därför är en viktig faktor att skapa hållbara transportlösningar där gång, cykel och kollektivtrafik prioriteras.
- En annan aspekt som är en av ESC:s mest synliga åtgärder är att kranvatten ska prioriteras framför buteljerat vatten. Denna åtgärd belyses av ett flertal respondenter.
- Miljövänliga produkter ska alltid väljas framför andra alternativ.

### **Fråga: Hur arbetar du i din roll för att evenemangets hållbarhetsmål ska kunna uppnås?**

Det framgick tydligt att samtliga respondenter var bekanta med ESC:s hållbarhetsambitioner eftersom att alla svarade ”ja” när frågan, *Har ni fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?* ställdes. På grund av detta, valde vi att fördjupa oss i följdfrågan, *Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?*

Winblad har en överordnad roll i denna fråga då det är hon som ska se till att samtliga involverade ifrån Malmö stad och Region Skåne ska lyckas med att uppnå de uppsatta målen. Hon uttrycker det “Min roll är att tydliggöra för alla hur målen ser ut, och att alla ska jobba för att dessa ska kunna uppnås på bästa sätt inom sitt arbetsområde”. Jankovic betonar att man redan i ett tidigt skede satte målen tillsammans för att klargöra vad det är som man gemensamt måste uppnå. Även Mirza i sin roll som volontärsansvarig lyfter det gemensamma ansvaret för processen som en viktig faktor, vilket enligt henne måste ta utgångspunkt i varje delaktig persons eget beteende. Vidare betonar Mirza att:

“Det är inte bara ledningen som har ett ansvar utan jag själv bär ett ansvar att försöka se till att de som är runt omkring mig, oavsett om de är volontärer eller om det är SVT-anställda eller Malmö stad anställda eller besökare så har vi ett gemensamt ansvar för att se till att vi har det bra ihop”.

Karlsson menar att hennes egen roll som projektledare är viktig att hålla tydlig. Hon uttrycker vikten av att hålla hållbarhetsarbetet på agendan hela tiden för att veta om man är på rätt väg. En viktig faktor enligt henne är att klargöra för involverade i organisationen att hållbarhetsambitionerna är ett krav att uppnå. Det innebär att det inte godkänns att involverade personer förbiser ambitionerna, utan de som är med i organisationen måste förstå att de inte kan “hoppa över” dessa. Den stora utmaningen enligt henne är att göra detta begripligt för alla. Ett tillvägagångssätt som har implementerats för att skapa en förförståelse bland personalen är *Hållbarhetshandboken* som samtliga anställda har fått ta del av. Framställningen av handboken grundar sig i att en del av medarbetarna vid Malmöfestivalen 2012 klagade på att de inte förstod hur de skulle gå tillväga i hållbarhetsarbetet.

Herkel menar att hon i sin roll som projektkommunikatör framförallt kan påverka leverantörerna, utöver det kan hon förmedla evenemangets budskap i samtliga led inom organisationen. Fjällström som arbetar med säkerhet och trygghet i samband med ESC berättar att Malmö stad har skrivit in hur man ska arbeta med hållbarhet i sina avtal. Fjällström drar en parallell till Malmöfestivalen och säger följande, “på miljöbiten så kan man ju säga att vi sprider hållbarhet på samma sätt som vi jobbar med hållbarhet på Malmöfestivalen och vid alla andra evenemang”.

I sin roll som transportansvarig anser Löfmark att det absolut viktigaste är att hålla nere transportvolymen i samband med evenemanget. För att uppnå detta är bland annat en ambition att bara använda 50 % av bussflottan jämfört med vad som normalt använts vid evenemanget. För att minska påverkan från transporterna instruerar Löfmark även delegationsvärdarna att visa upp hur användbar kollektivtrafiken i Malmö är för delegationerna. Löfmark diskuterar problemen med att hitta hållbara transportalternativ till ett så omfattande evenemang som ESC faktiskt är. Vidare menar han att det till en början var det tänkt att andra kriterier skulle sättas än vad till slut blev fallet vilket enligt Löfmark beror detta på att tiden inte räckte till. Subaru står för bilarna som används för att skjutsa delegationerna men de miljöbilar som till en början efterfrågades kunde inte levereras på grund av för lång leveranstid.

Mirza lyfter att hon i sin roll försöker förmedla hållbarhetsambitionerna på flera plan så att budskapet sipprar ut. Hon beskriver spridningsprocessen på följande sätt:

“Jag ser till att våra teamledare har förstått uppdraget och förstår våra mål och det vi vill uppnå, för att de sedan i sina led ska kunna se till att det når ner till alla volontärer. För de kommer ju träffa och prata med dem mycket mer än vad jag kommer finnas där. Så det är ju ett utav tillvägagångssätten”.

Abrahamson anser att det var svårt att finna konkreta delar som berör hållbarhet inom hennes arbetsområde, kommunikation. Ett mål som hon lyfter behandlar trycksaker vilket lyder, ”alla trycksaker som beställs ska tryckas på miljövänligt papper”. Denna åtgärd är

någon ting som man sedan länge har arbetat med inom Malmö stad menar Abrahamson och fortsätter genom att säga att vid upphandling “handlar vi alltid upp med hållbarhetskriterier”. Dock menar Kraft att det svårt att helt bortse ifrån pappersanvändandet då det inte går att veta ifall alla som kommer att besöka ESC kommer ha med sig modern elektronik i form av surfplatta eller smartphone. Därför måste även pappersversion av dokument kunna erbjudas för att alla ska få ta del av informationen.

**Slutsats:** *Hur arbetar nyckelpersonerna för att uppnå hållbarhetsmålen?*

Även om respondenterna svarar på frågan utifrån sin egen roll kan flera generella lärdomar dras om hur det arbetas inom organisationen för att uppnå de satta målen. Det handlar både om att kommunicera ut vad som ska uppnås och vad som förväntas av olika personer, men också om att hela tiden hålla hållbarhetsambitionerna på agendan. Uppgiften måste vara tydlig och begriplig för att alla inom organisationen ska hjälpas åt och driva på arbetet. Behovet av kommunikation finns inte bara inom organisationen utan det är också viktigt att andra delar av den större organisationen såsom SVT, men även leverantörer och sponsorer är insatta i hållbarhetsambitionerna. Svaren fokuserar alltså främst på hur hållbarhetsarbetet ska kommuniceras och spridas inom samt ut från organisationen. Utöver detta lyfter nyckelpersonerna mer specifika uppgifter de har i detta arbete. Detta kan vara hur de instruerar medarbetare, hållbara val de gör i sin arbetsroll och hur de är förebilder genom sitt agerande.

**Fråga:** **Har organisationen kring ESC fungerat bra?**

Eftersom certifieringen ISO 20121 handlar om hållbar ledning av verksamheten ställdes under intervjuernas gång tre frågor kopplade till detta tema. Först en övergripande fråga, *Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerat?* och för att få mer utvecklade svar ställdes även frågorna, *Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?* och *Finns det något utmärkande positivt eller negativt i organisationen?*. Efter redovisningen av svaren på de tre frågorna dras en gemensam slutsats eftersom de behandlar samma huvudämne.

*Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerat och hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?*

Karlsson menar att det är ett ganska udda projekt av flera anledningar. Det fanns inte någon normal projektgång, personal var tillsatt innan projektledaren var tillsatt samt att projektet är förvaltningsöverskridande, vilket gjorde det hela till en komplex uppgift. Hon menar att projektstrukturen till en början inte var verklighetsförankrad vilket medförde att den behövde anpassas för att ett “normalläge” skulle skapas. Denna process underlättades av att en projektexpert togs in och hjälpte till med de många parallellt avlöpande arbetsprocesserna, vilket är något som även Winblad nämner och menar underlättade arbetsfördelningen. Dessutom ändrades arbetsstrukturen och en del av projektarbetarna bytte roller. Enligt Karlsson förändrades därmed organisationsstrukturen från “en stabbig elefant till att åtminstone vara en liten tiger, den springer inte och är inte smidig än men jag hade gärna jobbat såhär i ett halvår till”. Enligt Winblad har det varit viktigt att hitta en balans i arbetsbelastningen så att ingen får för mycket att göra.

Fjällström menar att det varit en utmaning att nå ut till alla inblandade i den stora organisationen men att skapandet av ett säkerhetsprogram gjort att en samsyn inom projektets inblandade organisationer ändå kunnat skapas. Herkel är inne på samma spår och menar att det är en utmaning att sätta ihop folk som inte tidigare arbetat ihop och att den korta tidsramen påverkat men att det ändå fungerat väldigt bra. Just tidsaspekten lyfts även av Mirza som poängterar att flera inom organisationen först under sensommaren året innan visste att de skulle vara delaktiga i projektet. Mirza menar också att arbetsformerna inom Malmö stad varierar mycket men att det bidragit till att man lärt sig något under processens gång. Hon menar också att förvaltningarna har varit olika engagerade i projektet vilket speglas i hur stor mängd resurser de tilldelat till projektet. Just Gatukontoret menar hon tagit ett stort ansvar i projektet vilket enligt henne kan bero på den stora arrangemangserfarenhet som finns inom den förvaltningen. Löfmark talar också om evenemangserfarenhet inom organisationen och menar att den varit viktig för projektet:

“Tryggheten är ju att utföraren har en stor evenemangsvana och är expert på det vi håller på med. Det gör att detta är genomförbart, samtidigt som det är en lite svajig projektorganisation med SVT som en ovan beställare och de är inte experter i sina roller utanför själva tv-produktionen, EBU som finns där i bakgrunden och ibland pekar med hela handen och ibland bara anas som en kravställare”.

Han menar vidare att det dubbla huvudmannaskapet, uppdelat mellan Malmö stad och Region Skåne inneburit en utmaning men att professionaliteten och samarbetsvilligheten i organisationen gjort att det ändå fungerat bra. Enligt Jankovic spelar det inte dubbla huvudmannaskapet så stor roll utan det handlar helt enkelt om att individer inte arbetat ihop tidigare samt om att vissa saknar evenemangserfarenhet.

Löfvander tycker det är positivt med all kompetens som finns inom organisationen och att de även haft nytta av Malmöfestivalens tidigare organisationsstrukturer. Han anser att det är det mest lyckade samarbetsprojektet inom staden vilket han tror beror på att staden varit tydliga med att samarbete ska ske över förvaltningsgränserna. Det starka bandet inom staden gör dock att man inte ger vika för krav från EBU och SVT vilket han menar kan vara både positivt och negativt. Kraft menar att det inte är ultimatum med samarbete över så många förvaltningar eftersom det gjort organisationen lite “rörig”. Abrahamsson är inne på samma spår och menar att ”EBU som sitter nere i Schweiz ska säga till om saker, rör till saker. Sen är det ju arenan och mässan”. Jankovic menar också att SVT och EBU påverkar arbetet genom exempelvis kravställningar, men att detta samarbete är något man kan dra lärdom av.

### *Finns det något som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?*

Det som har varit den största utmaningen enligt Karlsson har varit att få de involverade i organisationen att förstå syftet med varför det är viktigt att belysa hållbarhetsambitionerna i världens sjätte största arrangemang. Det uttrycker hon enligt följande “Alla har samma skidor och samma mål men vi har inget gemensamt spår, det är häftigt att ha den här gemensamma uppslutningen där alla vill vara med och åka loppet...”. Karlsson använder sig alltså inte av termen negativt när frågan ställs till henne utan beskriver som en utmaning. Vidare fortsätter hon att beskriva vilket stort mediafokus det har varit kring

projektet och hennes mål har varit att "normalisera" det, eftersom hon i början av processen upplevde det som nästintill hysteriskt. Det positiva är enligt henne att det är otroligt engagerade och drivna personer som är med i projektet. Mirza är inne på samma spår som Karlsson, hon menar att det mest positiva med den temporära organisationen att man får möjlighet att arbeta tillsammans med många olika människor. Det fina i detta är att alla har olika erfarenheter vilket enligt Mirza medför att alla kan lära sig något av varandra. Hon anser inte att något har varit negativt utan beskriver precis som Karlsson att en del utmaningar har stötts på under processen gång. Enligt Mirza har den största utmaningen varit att få samtliga involverade att arbeta på olika sätt men mot samma mål. Winblad tycker även att det är positivt att arbeta över de klassiska förvaltningsstrukturerna vilken enligt henne bidrar till nya kontakter. Det negativa i den temporära organisationen tror hon kan vara att den verksamhet som man normalt arbetar i kanske inte har förståelse för de prioriteringar som måste göras. Hon tydliggör sitt resonemang genom att säga, "när man prioriterar detta som kanske inte "syns", kanske man missar sina ordinarie möten för att jag måste prioritera detta, då kan man ju känna att det kanske blir lite negativt".

Fjällström anser att det positiva med organisationen är den gemensamma synen som finns då samtliga involverade har gått med på att arbeta med hållbarhetsambitionerna. Han tydliggör sin åsikt genom att säga, "det brukar vara svårt när man arbetar med olika organisationer som ofta är låsta till sina styrdokument och arbetssätt", vilket han menar inte varit fallet i detta projekt. Herkel anser att det är en individuell fråga och tydliggör att det beror på hur man fungerar som person. Själv är hon en person som gillar struktur och enligt henne själv så är hon väldigt strukturerad, men däremot har projektet till viss del saknat denna struktur. Detta resonemang kan kopplas till Löfmark som tycker att arbetet inom organisationen överlag fungerat bra men han hade önskat mer tydlighet i uppdragen. Herkel anser att det som är utmärkande positivt är att arbeta med människor som är extremt kreativa och inspirerande då man hela tiden måste utmana sig själv får att nå en högre nivå. På vad som har varit utmärkande negativt väljer hon att återkoppla sitt svar till organisationsstrukturen och säger, "jag hade velat ha tydligare riktlinjer, det här förväntas av dig och det här skulle jag vilja att du skulle göra". Abrahamson menar att det är de olika perspektiven som varje involverad har som skapar olika ingångar och synsätt. Dessa individuella perspektiv anser hon både är positiva och negativa då de kan vara utvecklande inom organisationen men samtidigt kan sätta käppar i organisationens arbete. Kraft anser att ESC överlag är ett evenemang som associeras med någonting av positiv karaktär. Kraft är inne på samma spår som Abrahamson när det gäller de negativa aspekterna och menar att de skilda perspektiven är någonting som man känner av, men att det är någonting som försvinner under projektets gång.

Löfvander anser inte att något är mer utmärkande positivt eller negativt utan lyfter istället att det komplexa i projektet är hur konstruktionen mellan SVT, Malmö stad och Region Skåne är utformad. Löfvander tydliggör genom att säga att konstruktionen bidrar till att den egna organisationen hamnar i tredje hand. Han menar att:

"EBU ger ett uppdrag till SVT som i sin tur väljer att producera det i samband med oss. Det är då vår verksamhet, som är fokuserad utanför arenans väggar och det största är ju ändå TV-

sändningarna som händer innanför arenans väggar. Det är väl inte alltid att man känner att det är full prioritering på våra värderingar, vad vi tycker är viktigt men det har jag också full förståelse för att det är som det är”.

**Slutsats:** *Har organisationen kring ESC fungerat bra?* Det man kan utläsa från svaren är att organisationsstrukturen till en början inte var tillräckligt anpassad efter situationen vilket var något som fick åtgärdas. Efter åtgärden har arbetsrollerna och målen blivit tydligare vilket lett till att samarbetet mellan involverade parter blivit bättre. De externa parterna, EBU och SVT, verkar även ha påverkat kringaktiviteterna vilket lyfts upp i flera svar. Eftersom så många parter varit involverade menar några av respondenterna att det ibland varit svårt att prioritera de värderingar som finns hos värdstaden. För att handskas med detta verkar Malmö stad och Region Skånes erfarenhet på evenemangsområdet varit viktig. Respondenterna är överens om att den kompetens, evenemangsvana och förkunskap som finns inom organisationen har gjort att gynnsamma samarbetsformer kunnat formas. Även om arbetssätten inom organisationen skilt sig åt verkar inte detta skapat allt för stora problem. Den tydliga samarbetsviljan som finns i organisationen har gjort att man lärt av varandra och kunnat samarbeta över förvaltningsgränserna.

## **4.2 Redogörelse för viktiga aspekter som lyfts fram i offentliga dokument:**

Ett av de dokument där Malmö stad och Region Skånes hållbarhetsambitioner i samband med ESC tydligast framträder är i *Hållbarhetshandboken – Eurovision Song Contest* (Region Skåne & Malmö stad, 2013) som bland annat publicerats på kommunens hemsida. Hållbarhetshandboken är riktad till de som arbetar med evenemanget och utgår från evenemangets hållbarhetspolicy. Den beskriver de fokusområden som identifierats i samband med evenemanget och innehåller bland annat sex checklistor för avstämning av arbetet. Ledningsarbetet beskrivs på följande sätt:

”Som arrangör har man en viktig uppgift i att vidta åtgärder för att minska arrangemangets negativa påverkan på omvärlden så långt det är möjligt. En stor del av ett evenemangs miljöpåverkan är en direkt eller indirekt följd av besökarnas livsstilsval under vistelsen. Dessa val påverkar både den lokala och den globala miljön” [...] ”vi ska jobba för att göra hållbarhet till verklighet för alla under ESC. Det är viktigt att se till att hållbara val är självklara i alla utåtriktade aktiviteter och att vi kan erbjuda tjänster och information kring en hållbar livsstil. Under ESC ska det vara lätt att göra rätt!” (Region Skåne & Malmö stad, 2013 s.2).

I handboken upplyses läsaren om att Malmö är en föregångare inom hållbar utveckling där det ska vara lätt för besökare såväl som för boende att göra hållbara val. Vidare beskrivs att Malmö stad och Region Skånes arbete följer kravstandarden ISO 20121 vilket ställer krav på inblandade parter. Genom certifieringen visar man för besökarna att hållbarhetsfrågor prioriteras och att evenemangets påverkan ska minimeras. Den oberoende granskning som ska göras ökar trovärdigheten i evenemangets hållbarhetsarbete. Genom ”The Butterfly Effect” menar man att organisationens hållbarhetsarbete kan spridas och vara en del i en större förändring.



Det mest övergripande fokusområdet benämns som *Ett hållbart ESC* och handlar om vilka grunderna för ett hållbart evenemang är. Genom arbetet med social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet ska ett evenemang skapas som tar hand om sin omgivning och dess besökare. Devisen är att det ”räcker det inte att prata om hållbarhet, vi måste agera hållbart” (Region Skåne & Malmö stad, 2013 s.3). Evenemangets påverkan beskrivs som resursförbrukning, nedskräpning, hög ljudvolym samt ett ökat behov av transporter inom staden. Andra aspekter som lyfts som möjliga problem som man ska vara vaksam på är svartjobb, sexhandel och korruption. Nedan presenteras alla de checklistor som finns i hållbarhetshandboken vilka har kortats ned av författarna:

#### **Ett hållbart ESC**

- ✓ 1. Välj miljömärkta och etiskt märkta produkter
- ✓ 2. Ställ krav på leverantörer, samarbetspartners och sponsorer
- ✓ 3. Profilprodukter, gåvor och kläder som köps in till ESC skall vara miljöanpassat och etiskt producerat
- ✓ 4. Nolltolerans mot sexuell exploatering
- ✓ 5. Verka för mångfald och acceptans gällande kön, sexuell läggning, ålder, etnisk bakgrund
- ✓ 6. Skapa goda arbetsförhållanden och ta hand om varandra
- ✓ 7. Incidenter ska hanteras ansvarsfullt och rapporteras omgående

#### **Kommunikation**

- ✓ 8. Var en förebild – då blir hållbarhetsarbetet trovärdigt
- ✓ 9. Använd hållbarhetshandboken för att hålla dig uppdaterad och kunna svara på frågor om ESC:s hållbarhetsarbete
- ✓ 10. Låt informationen om ESC som ett hållbart evenemang genomsyra all kommunikation kring evenemanget

- ✓ 11. Se till att alla trycksaker kopplat till ESC trycks på miljömärkt papper på ett miljömärkt tryckeri.

#### **Mat & dryck**

- ✓ 12. All mat som serveras ska följa krav och lagstiftning för säker livsmedelshantering.
- ✓ 13. Alla som av etiska, religiösa eller kulturella skäl har behov av specialkost, ska kunna erbjudas sådan av hög och säker kvalitet. Ett vegetariskt alternativ ska alltid erbjudas
- ✓ 14. All mat som serveras ska i så stor utsträckning som möjligt vara ekologisk, säsonganpassad, närproducerad och etiskt certifierad
- ✓ 15. Drick av vårt goda svenska kranvatten

#### **Avfall**

- ✓ 16. Undvik att beställa och köpa in engångsartiklar
- ✓ 17. Undvik att dela ut onödiga papper som riskerar att ligga och skräpa
- ✓ 18. Planera inköp så att det inte köps för mycket eller i onödan
- ✓ 19. Undvik onödigt emballage vid inköp och uppmana leverantören att ta med emballage tillbaka

- ✓ 20. Återanvänd och återbruka så mycket som möjligt
- ✓ 21. Sortera ditt avfall
- ✓ 22. Välj i första hand varor gjorda på återanvänt eller nedbrytbart material

#### **Transport**

- ✓ 23. Gå, cykla eller åk kollektivt och uppmuntra andra att göra detsamma
- ✓ 24. Samåk och samordna godstransporter
- ✓ 25. Använd fossilfria och miljöanpassade fordon i möjligaste mån
- ✓ 26. Anlita i så stor utsträckning som möjligt lokala firmor och leverantörer för att minska transporterna.
- ✓ 27. Vid bokning av taxi, efterfråga alltid miljöbilar

#### **Energi**

- ✓ 28. Minimera energiförbrukningen genom att släcka belysning och annan utrustning när de inte används
- ✓ 29. Undvik standby-läge
- ✓ 30. Använd energieffektiv utrustning och teknik
- ✓ 31. Välj miljömärkt el

**Temat:** Utifrån checklistorna, *Vad är då ett hållbart evenemang?*

Utifrån de checklistor (se ovan) som Region Skåne och Malmö stad (2013) i dokumentet *Hållbarhetshandbok Eurovision Song Contest 2013 Malmö* kan flera viktiga faktorer och riktlinjer identifieras. Dessa har som synes kategoriserats men kommer när slutsatser från dessa här dras även tematiseras. Det ena valda temat är *Handlar det främst om arrangören eller besökarens beteende?* Det andra temat är *Vilken av hållbarhetens dimensioner är i fokus?*

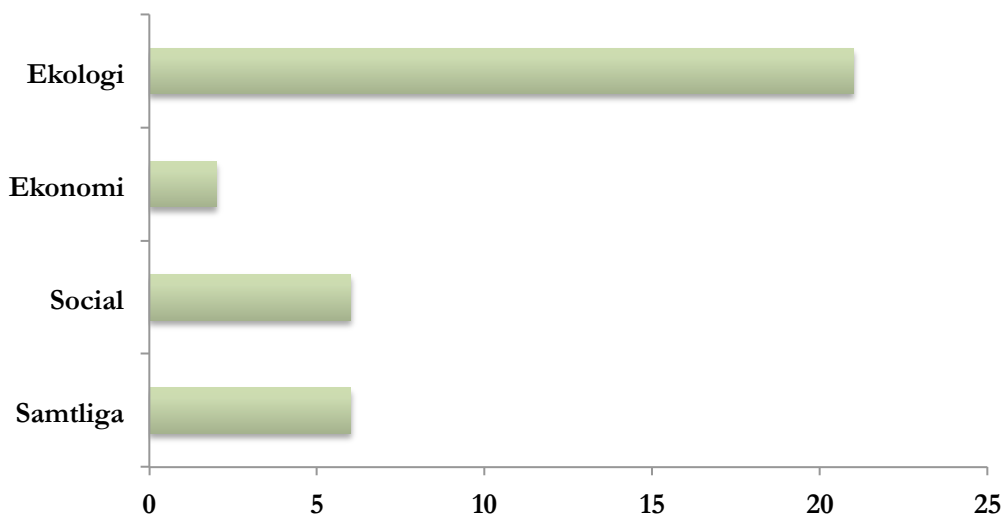
**Analys:** *Handlar det främst om arrangören eller besökarens beteende?*

Utifrån de 31 punkterna som totalt utgör checklistorna kunde vi identifiera tio punkter vilka vi anser att besökarna kan förhålla sig efter. De andra 21 kan enbart arrangören påverka. De tio som vi anser att även besökaren ansvarar för är punkt: 1, 4, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25 och 27. Dessa aspekter är främst koncentrerade till kategorierna avfall och transport. Efter att ha granskat hållbarhetshandboken kan vi konstatera att tillvägagångssätten som beskrivs i den främst behandlar hur arrangören ska agera men även att erbjuda besökarna hållbara val.

**Analys:** *Vilken av hållbarhetens dimensioner är i fokus?*

När checklistornas punkter tematiseras efter hållbarhetens dimensioner kan flera slutsatser dras angående vilka dimensioner som arrangörsorganisationen anser vara de viktigaste. De punkter som inte tydligt lyfter en utan två dimensioner av hållbarhet har markerats med fet text i analysen.

### Checklistornas punkter tematiserade i hållbarhetens tre dimensioner



Vikten av ekologisk hållbarhet lyfts fram i total 21 av checklistornas 31 punkter. Alla punkter i kategorierna Energi och Transport tematiseras av författarna till denna studie som främst ekologiska. I kategorin Avfall är alla utom ”Planera inköp så att det inte köps för mycket eller i onödan” enligt författarna ekologiska även om det helt klart finns en ekonomisk aspekt av punkten ”Undvik att beställa och köpa in engångsartiklar”. I kategorin Mat & dryck har alla punkter ekologiska delar men här kan även både sociala och

ekonomiska tolkas in. De punkter som anses lyfta ekologiska aspekter är: 1, 3, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31. De få punkter som författarna menar lyfter ekonomiska aspekter och som nämnts ovan är: 16 och 18.

De punkter som av författarna anses vara främst sociala finns kategorin ”Ett hållbart ESC”. Här finns punkter som lyfter sociala aspekter såsom mångfald, goda arbetsförhållanden samt etiskt ansvarstagande vid inköp av profilprodukter gåvor och kläder. Sociala aspekter som lyfts i andra kategorier är att maten dels ska vara etiskt certifierad men också anpassad så att alla kan hitta något att äta, oavsett skäl för specialkost. De punkter som författarna anser lyfter främst sociala aspekter är: 3, 4, 5, 6, 7, 14. De punkter som är svårast av tematisera efter en eller två dimensioner placeras under ”Samtliga”. Dessa återfinns framför allt i kategorin kommunikation där spridningen av hållbarhetsambitionerna lyfts på olika sätt. Dessa punkter är: 2, 8, 9, 10, 12, 13.

**Slutsats:** *Vad kan då sägas om hållbara evenemang utifrån checklistorna och de gjorda tematiseringarna?* Generellt kan sägas att checklistorna är ett enkelt sätt för arrangören att belysa de hållbarhetsaspekter som de anser är viktigast. Utformningen bör göra det enkelt för både medarbetare och besökare att ta till sig de belysta aspekterna oavsett deras förkunskap. Därmed bör dokumentet fylla sitt huvudsyfte, att sprida hållbarhetsambitionerna. Vår tematisering visar att det finns många punkter som bara berör arrangörsorganisationen agerande. Dock är arrangören på ett flertal punkter beroende av att besökarna också agerar hållbart. Detta hållbara agerande ska skapas genom att besökarna ges möjlighet att agera hållbart vilket kan kopplas till devisen ”det ska vara lätt att göra rätt” som nämnts i anslutning till evenemanget. Den andra tematiseringen visar att det är ett klart fokus på ekologiska hållbarhetsaspekter i checklistorna för just detta hållbara evenemang. Däremot tyder checklistorna på att ekonomiska faktorer inte anses lika prioriterade. Denna lägre prioritering är intressant då hållbarhetscertifieringen av kringaktiviteterna kostar en ansevärd summa. Att kommunikation är en egen kategori bland checklistorna visar vikten av att sprida hållbarhetsambitionerna. Denna kommunikation verkar dock vara internt fokuserad då inte skapandet av en tvåvägskommunikation med medborgarna direkt lyfts fram.

I Gatukontorets dokument *Eurovision Song Contest* i tidningen *Stadsliv* (Gatukontor Malmö stad, 2013) lyfts ett antal faktorer som är anses vara viktiga för ett hållbart evenemang. Dokumentet riktar sig mot besökarna vilket tydliggörs genom att bara utvalda delar av de checklistor som beskrivits ovan presenteras. Dessa delar är därmed de som besökarna främst påverkar och därför bör påminnas om. För en hållbar fest: drick kranvatten, sortera ditt avfall i den mån det går, när du handlar mat och varor – välj ekologiskt samt etiskt märkta, ät vegetariskt, släck ljusen efter dig, cykla gå eller åk kollektivt, köp endast det du behöver, undvik standby-läge samt ta hand om varandra.

Susanna Winblad påpekar i tidningen att inte enbart miljöaspekter ingår i certifieringen utan även sociala aspekter som tillgänglighet och säkerhet vilket hon menar ger ett bra helhetsgrepp om evenemanget. Winblad menar att de områden som skapats checklistor för (transporter, avfall, mat & dryck, kommunikation och energi) valts ut eftersom det är där

stor skillnad kunnat göras. I hållbarhetspolicyn som kommuniceras till alla i evenemanget lyfts bland annat ” att avfallsmängder ska minimeras, att ekologisk mat ska serveras, att hänsyn ska tas till sociala förhållanden och att arrangemanget ska vara tillgängligt för alla” (Gatukontoret Malmö stad, 2013 s.8). Hon menar vidare att projektledningens engagemang varit viktigt ”Dessa frågor måste drivas av folks hjärtan, inte av deras hjärnor” (Gatukontoret Malmö stad, 2013 s.8). Hon belyser också varför kranvatten varit ett viktigt ledord i arbetet “Kranvatten ger en tusen gånger lägre miljöbelastning än vatten på flaska, så här kan vi göra en reell insats för miljön” (Gatukontoret Malmö stad, 2013 s.8).

**Slutsats:** *Hur beskrivs hållbarhetsarbetet i tidningen Stadsliv?*

Det finns en klar skillnad i hur hållbarhetsarbetet kommuniceras till besökarna jämfört med inom organisationen. Fokus ligger i detta dokument på det som besökarna kan bidra med för att minska evenemangets negativa påverkan. Det handlar enklare åtgärder men som ändå kräver ett aktivt val av besökaren. Övriga delar av de omfattande checklistorna tas inte upp. Även om fokus alltså är på vad besökarna kan bidra med lyfts även projektledningens viktiga roll upp då deras engagemang är en viktig grundpelare i hållbarhetsarbetet.

## 5. SAMMANFATTADE RESULTAT

*I detta kapitel beskrivs de resultat som framkommit genom studien. Dessa är uppdelade mellan vad författarna av studien anser krävs för hållbara evenemang, vilka hinder som finns för hållbarhetsarbete i samband med evenemang och vilka nyckeltal som identifierats för hållbara evenemang.*

---

### 5.1 Vad kräver hållbara evenemang?

Utifrån vad som tidigare beskrivs i denna studie kan ett stort antal lärdomar dras kring vad som krävs för att skapa ett hållbart evenemang. Vi anser att det finns ett flertal punkter som bör genomföras för att lyckas med hållbarhetsambitioner i anslutning till ett evenemang. Som tidigare fastslagits så är det arrangören som har det främsta ansvaret för att ett evenemang ska kunna bli hållbart men på flera punkter är arrangören beroende av att besökarna gör hållbara val. Nedan kategoriseras dessa (utan en hierarkisk ordning, då vi anser att samtliga är viktiga) mellan vad som krävs på en organisationsnivå samt ur ett besökskarpspektiv:

Ett hållbart evenemang på **organisationsnivå** kräver:

- Ett välutvecklat ledningssystem som helst har sin grund i en tidigare arbetsprocess med liknande ambitioner och mål
- En situationsanpassad organisationsstruktur
- Ett uttryckt tillvägagångsätt för implementering av hållbarhetsarbete i organisationen genom exempelvis en konkret handlingsplan och tydlig miljöpolicy
- Att organisationen ska vara en förebild och leva som den lär
- Ett fungerande hållbarhetsarbete även i vardagen. Arbetet kring evenemanget bör alltså ha sin grund i ett redan välutvecklat hållbarhetsarbete för att dess trovärdighet ska öka
- En engagerad projektledning, gärna med en så kallad eco-champion i spetsen
- Tydliga riktlinjer för arbetsfördelningen i projektet
- En välfungerande intern och extern kommunikation
- Utbildning och en kunskapsutveckling inom hållbarhetsområdet
- Att hinder för hållbarhetsarbetet identifieras och överbyggs
- Att ansvariga inom organisationen måste göra rätt prioriteringar genom aktiva val. Detta underlättas om de har erfarenhet av tidigare hållbarhetsarbete, gärna i samband med andra evenemang
- Att passande och motiverande mål sätts upp och att involverad personal arbetar med att uppnå dessa
- Att mål och ambitioner är realistiska utifrån den tidsram som finns att tillgå
- Att befintliga ytor används i största möjliga mån för att inte ge upphov till fysiska strukturer som kanske inte nyttjas efter evenemangets slut
- Att avtal skrivs med leverantörer och sponsorer för att på så vis kunna styra hållbarhetsarbetet i ”rätt” riktning

Ett hållbart evenemang ur ett **besökarperspektiv** bör:

- Besökarna kunna ta och även ta till sig information om hållbarhetsarbetet
- Ge besökarna hållbara valmöjligheter på en mängd områden såsom mat, transport och produkter
- Erbjuder aktiviteter för alla besökare oberoende kön, ålder och etnicitet
- Underlätta för besökarna att ta hållbara val - ”Det ska vara lätt att göra rätt”
- Ge en förståelse för varför hållbarhetsarbete är viktigt
- Bidra med information om hur besökaren kan göra sin vardag mer hållbar

När denna uppdelning görs kan likheter urskiljas med hur uppdelningen såg ut när checklistorna, som finns i *Hållbarhetshandboken*, analyserades tidigare i studien. Tendensen är tydlig, de flesta faktorer som avgör om ett evenemang är hållbart grundar sig i arrangörens agerande. Ur ett besökarperspektiv handlar det främst om de val och möjligheter som erbjuds till besökarna.

## 5.2 Hinder för hållbarhetsarbete i evenemang

När Mair & Laing (2012) applicerar Mair & Jagos (2010) modell på musikevenemang identifieras, som tidigare beskrivits i denna studie, ett antal hinder för hållbarhetsarbete inom evenemang:

- Brist på stöd eller finansiering
- Brist på tid för implementering
- Att evenemang sprider sig över flera platser
- Bristande förmåga att styra besökarnas beteende
- Bristande tillgång på hållbara leverantörer

Även om Malmö stad och Region Skåne till stor del lyckats implementera hållbarhetsarbete i sin gemensamma organisation kring ESC så kan hinder för arbetet identifieras. Dessa hinder kan anses hindra att evenemangets påverkan minimeras och kan till viss del kopplas till de hinder som även Mair & Laing (2012) identifierat. Tidsramen har i intervjuerna lyfts fram som en aspekt som gjort det svårare att hållbarhetsanpassa ESC. Evenemanget är av en speciell karaktär eftersom det är omöjligt att veta var det ska hållas förrän knappt ett år innan det går av stapeln. Detta försvårar självklart planeringsarbetet vilket är något som lyfts fram av flera respondenter. Den begränsade tidsramen påverkar även inköp av produkter och planering av transportsystem som kan kräva långa perioder för att anpassas till evenemangets stora besöksantal. Evenemangets spridning över flera platser har påverkat även ESC:s miljöarbete. De aspekter av detta hinder som lyfts fram under intervjuerna är främst att det gör det svårare att få en överblick över evenemanget men det bidrar även till större behov av transporter. Att det är svårt att styra besökarnas beteende är inte något som tydligt lyfts fram i samtalen med nyckelpersonerna i organisationen. För arrangören verkar det handla om att erbjuda bra hållbara alternativ som det sedan är upp till besökaren att välja. En välfungerande kollektivtrafik och tillgång till gratis kranvatten är exempel på sådana valmöjligheter. Tillgången på hållbara leverantörer har generellt inte belysts som ett hinder under intervjuerna men som en aspekt som gör inköpen mer tidskrävande. Betydande hinder som getts uttryck för i intervjuerna utgörs av:

- Trots en välarbetad arbetsplan kan implementering av hållbarhetsarbete vara svårt
- En omfattande organisation kan göra det svårt att nå ut till alla
- Skillnader i arbetssätt kan försvåra samarbeten inom och mellan organisationer
- Bristande engagemang kan påverka hur mycket resurser som evenemanget tilldelas
- En begränsad tidsram kan göra hållbarhetsarbetet svårt att implementera
- Arrangörens värderingar kan komma i andra hand om evenemanget påverkas av externa aktörer
- Arrangören kan inte styra sponsorernas agerande fullt ut
- Lång leveranstid på viktiga hållbara produkter kan göra att dessa måste väljas bort
- Man kan inte anta att alla har tillgång till modern elektronik som skulle kunna minimera materialanvändandet i samband med evenemanget, exempelvis ”onödig” pappersanvändning
- Tydliga mål och arbetssätt är ingen garanti för förståelse inom organisationen då inte alla nödvändigtvis tar till sig informationen
- Har inte hållbarhetsarbetet sin grund i arrangörens vardagliga arbetssätt blir det inte trovärdigt

### 5.3 Nyckeltal för hållbara evenemang

Som beskrivits tidigare i studien kan nyckeltal vara ett bra sätt att kartlägga tillstånd och mäta utvecklingen på ett visst område. För att mäta om ett evenemang är hållbart är det många olika områden som måste tas i beaktning. Detta visar bland annat de checklistor arrangörsorganisationen tagit fram (se s.34) men även alla de aspekter som lyfts fram under intervjuerna för denna studie. Det handlar ju inte bara om att prata om hållbarhet, det måste vara hållbart i praktiken också. När nyckeltal tagits fram har författarna utgått ifrån SMART-modellen, detta för att försäkra sig om att det är ett möjligt nyckeltal. Enligt modellen ska nyckeltal, som tidigare beskrivits, vara Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska och Tidsatta. Efter varje identifierat nyckeltal följer en kort förklaring till varför det ska användas. Som tidigare nämnts så menar Catasús et al (2008) att nyckeltal kan vara av olika karaktär (se s.10). Vi vill hävda att de nyckeltal som beskrivs nedan främst är av typerna *mobiliserande nyckeltal* och *nyckeltal för extern rapportering*. De är mobiliserande eftersom de kan användas för att skapa ytterligare intresse för betydande aspekter i samband med evenemang. Ett intressant exempel inom detta område är de utbildningstillfällen som anställda och volontärer vid ESC fick delta i (så även författare Larsson). Dessa nyckeltal är också utvalda av författarna för att fånga in de kategorier som lyfts fram i evenemangets checklistor. Genom att välja dessa nyckeltal kan ett större fokus och intresse för dessa aspekter skapas inom organisationen. Nyckeltalen har därmed anpassats efter de förutsättningar och problem som ESC har påverkats av, och är således inte nödvändigtvis passande för evenemang med andra förutsättningar. Nyckeltalen kan även användas vid extern rapportering genom att visa upp hållbarhetsarbetets effekter, både för besökare och andra aktörer, men även vid jämförelse med andra evenemang. Talen hade även kunnat användas som ledstjärnor vid uppföljningen av ISO-certifieringen då dessa ger en översiktlig bild över hur hållbarhetsarbetet har fungerat inom organisationen. Utifrån studiens teoretiska bakgrund och empiriska material har vi kunnat identifiera följande nyckeltal som anses vara passande för hållbara evenemang:

*Andel sorterat avfall av total mängd avfall:* En av de tydligare målsättningarna under ESC var att avfallet som evenemanget genererade skulle sorteras, både av besökare och av personal. Genom ett samarbete med den aktör som samlar in avfallet (i ESC:s fall VA Syd) kan det vägas för att se resultatet av den totala avfallssorteringen.

*Andel resande med kollektivtrafik av total mängd besökare:* Under evenemanget gång skulle deltagarna och besökarna uppmanas till att åka kollektivt. Eftersom en speciellt framtagen ESC-biljett för kollektivtrafik såldes skulle antalet sålda av denna sort ge en inblick i hur hållbara transporterna var. Eftersom troligtvis inte alla använde sig av denna specifika biljett får detta antal kompletteras med övriga buss- och tågbiljetter som hade Hyllie som start- eller slutstation. Mätningen av detta nyckeltal skulle kunna göras i samband med en av de shower som hölls på Malmö Arena. Eftersom transporterna sköttes av en inblandad aktör (Region Skåne) borde det inte vara ett problem att få fram statistik för nyckeltalet.

*Andel miljöbilar av totala mängden bilar arrangören nyttjar:* Arrangören av ett hållbart evenemang bör rimligtvis bara nyttja miljöklassade bilar för att på så vis minska påverkan från transporterna. Ett av målen under ESC var att använda miljöbilar från sponsorn Subaru men deras leveranstid visade sig vara för lång och därmed uteblev dessa.

*Andel vegetariska rätter av total mängd sålda rätter:* Matens miljöpåverkan är som bekant kopplad till vilken typ av ingredienser som används. Vegetariska rätter har betydligt mindre negativ påverkan på miljön jämfört med olika typer av köttätter. Detta var något arrangörsorganisationen var medveten om och därför arbetade man med att erbjuda ett flertal vegetariska alternativ. Men för att evenemangets påverkan ska minimeras räcker det inte att valet finns utan det måste också väljas av besökaren. För att information kring talet ska kunna inskaffas måste avtal skrivas med matförsäljaren.

*Antal sålda buteljerade drycker:* Kranvatten var alltså ett ledord för miljöarbetet under evenemanget men då vattenmängden inte är praktiskt mätbart får nya sätt skapas för att mäta utslaget. Detta identifierade tal får jämföras med vad som anses vara ett ”normalt” försäljningsantal för buteljerade drycker under liknande arrangemang. För att få fram talet krävs avtal med dryckesförsäljande företag.

*Andel miljömärkta produkter av total mängd inköpta produkter:* Tillgång och kostnad kan påverka vilken typ av produkter som väljs vid inköp. I ett hållbart evenemang bör rimligtvis en stor del av produkterna som köps in vara miljömärkta vilket gör detta nyckeltal intressant att undersöka.

*Utbildningstillfällen per anställd:* Hållbarhetsarbetet skulle genomsyra hela organisationen som arrangerar det hållbara evenemanget. Det är därför viktigt att organisationen erbjuder personalen utbildning för att samtliga ska ha förståelse för varför just hållbarhet är ett ledord i samband med evenemanget.



## 6. AVSLUTANDE DISKUSSION

*I detta avslutande kapitel förs en diskussion kring det som tidigare framkommit i studien. Vidare redovisas resultaten från de observationer som gjordes under evenemanget vilken ger en inblick i hur det såg ut i praktiken. Kapitlet avslutas med förslag på framtida forskning.*

---

### 6.1 Vad är då ett hållbart evenemang?

Som Pernecky (2013) ger uttryck för, så finns det inget enkelt tillvägagångssätt för att skapa hållbarhet. Det handlar i grunden om att samordna ekologiska, ekonomiska och sociala dimensioner vid beslutsfattande för att minska uppkomsten av komplexa problem. Det går att konstatera att miljöproblemen har sitt ursprung i människans agerande. Att inte hårdare åtgärder införts tidigare kan kopplas till att många av problemen är ”osynliga”. Dessa ”osynliga problem”, som exempelvis höjd koldioxidhalt i luften, skapar långsamt stora problem i världen. Allt eftersom kunskapen om problemen blir större görs också allt större insatser för att minska problemen, vilket även uppkomsten av hållbara evenemang är ett tecken på. Jorden räddas inte av att ett evenemang arrangeras hållbart, men däremot kan evenemangets gröna ambitioner bidra till ökad kunskap och förändrad livsstil som enligt Jagers (2005) utgör en del av en mer hållbar framtid. Som beskrivits i teorikapitlet är evenemangsbranschen ett av de mest snabbväxande verksamhetsområdena i världen idag och att just musikevenemang ligger långt fram i hållbarhetsarbetet. Becker (2012) menar dock att evenemang är ett socialt konstruerat fenomen som bidrar till miljöproblem eftersom det bland annat genererar ökade transport- och konsumtionsvolymmer. För att minska denna påverkan har alltså en specifik ISO-standard skapats (ISO-20121, se modell s.11) vilken behandlar hur arrangören ska planera, genomföra, utvärdera och agera för att minimera evenemangets negativa påverkan (ISO, 2012). Hållbar evenemangsstyrning är beroende av de yttre förutsättningarna som påverkar arrangemanget vilket gör att arbetet måste vara situationsanpassat. Denna yttre påverkan gör även att resultaten troligtvis skulle bli annorlunda om ett annat hållbart evenemang undersökts. Att studiens huvudfråga anses vara av hermeneutisk karaktär stärker ytterligare teorin om att resultaten skulle variera mellan olika studier, då det alltså är en tolkningsfråga. Det finns enligt Mair & Laing (2012) både pådrivande och hindrande faktorer som påverkar hållbarhetsarbete inom olika evenemang. I denna studie har ett större antal sådana hinder identifierats vilka bland annat lyfter problemen med en alltför begränsad tidsram, svårigheter i implementeringen av hållbarhetsarbetet samt bristande tillgång eller för långa leveranstider på hållbara produkter.

Nyckeltal av olika karaktär kan, som det tidigare fastslagits i studiens resultatdel, vara användbara för att avgöra om ett evenemang är hållbart eller inte. Enligt Shahin & Mahbod (2007) går det att utgå ifrån SMART-modellen för att skapa användbara nyckeltal. I denna studie har sju nyckeltal identifierats som vi anser skulle kunna ge en god indikation på huruvida ESC:s hållbarhetsambitioner har uppnåtts eller ej. Dessa handlar om allt ifrån avfall till kunskapskapande för att kunna omfatta bredden av evenemangets påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv. Men kan man då mäta allt? Vi anser att attitydförändringar bland personal och besökare är det mest intressanta utfallet ifrån ett hållbart evenemang. Dock är detta område inte lätt att mäta med hjälp av nyckeltal som verktyg. Vi menar att

enkätundersökningar som utreder ifall evenemanget påverkat personal och besökare skulle kunna vara ett förstärkande komplement till nyckeltalen för att även kartlägga hur hållbarhetsambitionerna kan påverka attityder och beteenden.

Som det tidigare i studien slagits fast så är det arrangören som har det främsta ansvaret för att evenemanget ska kunna bli hållbart men då måste man vara en förebild och leva som man lär. Ett evenemang ska inte enbart ge uttryck för att det är hållbart utan även vara det i praktiken. Hållbarhet är en term som har används frekvent sedan slutet av 1980-talet och när det nu tydligt spridits till evenemangsbranschen kan man fråga sig om inget hållbarhetsarbete har skett tidigare? Ett flertal respondenter i denna studie menade dock att man sedan länge har arbetat med hållbarhet i samband med evenemang men däremot inte benämnt det som just ett "hållbart evenemang". Det är inte enbart arrangören som ska "skapa" hållbarhet vid ett evenemang utan detta ansvar ligger även på besökarna. Som det uttrycks i *Hållbarhetshandboken*, "En stor del av ett evenemangs miljöpåverkan är en direkt eller indirekt följd av besökarnas livsstilsval under vistelsen" (Region Skåne & Malmö stad, 2013 s.2). Därför måste ett evenemang erbjuda besökarna bra och hållbara alternativ och även arbetat aktivt för att dessa ska väljas av besökarna. Detta kan handla om allt från hållbara transportalternativ till att maten ska vara fairtrade, rättvisemärkt, närproducerad eller ekologisk. Detta är oerhört komplext eftersom att dessa goda alternativ nio utav tio gånger är dyrare. Och hur får man exempelvis besökare att få upp ögonen för vegetarisk kost fast man kanske inte är vegetarian? Därvid återkommer man till behovet av att evenemanget är utbildande och därmed skapar en förståelse hos gemene man som bidrar till att besökarna gör hållbara val.

Enligt Mair & Laing (2012) ligger mycket fokus på ekologiska aspekter i arbetet med att minska evenemangs negativa påverkan, något som även denna studie fastslår. Analysen tyder på att många av de punkter arrangörsorganisationen antyder kan påverkas är inom just den ekologiska dimensionen av hållbarhetsbegreppet. En annan generell lärdom som kan dras från studien är att hållbara evenemang främst handlar om arrangörens agerande men även om de val som erbjuds besökarna. Detta övervägande fokus på arrangörens agerande kan kopplas till ISO-standarden som enbart fokusera på hur arrangören ska leda det hållbara evenemanget. Något annat som kan fastslås är att arrangörsorganisationen måste ta sig an hållbarhetsutmaningen genom att skapa ett ledningssystem som möjliggör utvecklingen av denna process. Ett sådant ledningssystem är ISO 20121 ett exempel på som kan appliceras på både större och mindre evenemang. Standarden användes som ett verktyg under Malmöfestivalen 2012 vilket visade sig vara ett taktiskt drag då det innebar att de som var inblandade i organisationen därmed fick erfarenhet av denna typ av ledningsarbete. Grunden för ledning av hållbara evenemang inom Malmö stads organisation var därmed redan lagd och flera nyckelpersoner ingick även då i organisationsstrukturen kring ESC och kunde därmed bidra med sina tidigare erfarenheter. Ändå visar delar av empirin på att inte alla respondenter ansåg att det fanns ett tydligt uttryckt implementeringssätt för hållbarhetsarbetet vilket kan anses vara märkligt i samband med ett "hållbart evenemang". Dock vill vi poängtera att intervjuerna genomfördes innan evenemanget hade ägt rum. Kanske hade andra svar getts om intervjuerna gjorts efter evenemanget? Certifieringen påverkade nyckelpersonerna på olika sätt men generellt kan

sågas att det anses vara något som är en utveckling av det vardagliga hållbarhetsarbetet som utförs och som gör att personerna är mer ”på tårna”.

Men hur såg då detta ”hållbara evenemang” ut i praktiken? När kringaktiviteterna för evenemanget besöktes av författarna gjordes flera intressanta iakttagelser:



Arrangörens ambition att skapa en folkfest verkar ha uppnåtts då Gustav Adolfs torg vid besökstillfället (18/5) var fullt av människor (se bild 4 ovan). Där fanns folk av olika kön, ålder och nationalitet. På torget fanns en källsorteringsstation med ett stort antal fraktioner där volontärer hjälpte besökare med att sortera rätt (se bild 1 ovan). Dock fanns bara en sådan och inte långt från den var papperskorgarna med osorterat avfall (se bild 2 ovan).

Eftersom drickandet av kranvatten varit ett tydligt ledord i arrangörens hållbarhetsambition ville vi undersöka om det fanns tillgång till kranvatten på torget. Vattenstationen var tyvärr gömd bakom ett staket, vilket gjorde att vi som besökare var tvungna att tillfråga volontärerna för att hitta den (se bild 3 i ovan). Även på presscentret fanns liknande tecken på hållbarhetsarbete. All personal och samtliga journalister som arbetade på området hade tillgång till kranvatten (se bild 5 ovan) samt möjlighet att sortera sitt avfall efter fyra fraktioner (se bild 6 ovan). Dessa sex bilder visar enbart en del av de aktiviteter som ägde rum i Malmö under ESC-veckan. Vi besökte också aktivitetsområdet Folkets Park. Eftersom platsen besöktes under kvällstid var det dock svårt att fånga aktiviteterna på bild. I Folkets Park hade en mötesplats skapats där stora mängder människor uppehöll sig men det var svårt att se något synligt hållbarhetsarbete på platsen. Där fanns exempelvis inte samma utvecklade avfallshantering som på Gustav Adolfs torg.

### **6.3 Förslag på framtida forskning**

Eftersom intervjuerna för denna studie utfördes under tiden arbetet med ESC pågick för fullt hade det varit spännande att undersöka om svaren på intervjufrågorna hade förändrats efter evenemangets slut. Det som även hade varit spännande att undersöka är om alla nyckelpersoner efter evenemanget ansåg att det fanns ett fungerande implementeringssätt för hållbarhetsarbetet. Det hade även varit intressant att undersöka vad dessa personer lärde sig under projektets utförandefas och om deras attityder gentemot hållbarhetsarbetet hade ändrats. Ett sista förslag på ytterligare ett intressant forskningsämne hade kunnat vara att undersöka om kringaktiviteterna vid evenemanget faktiskt var hållbara utifrån de ambitioner som sattes upp.

## REFERENSER

### Tryckta källor

- Andersson I & Niedomysl T (2009). Clamour for glamour? City competition for hosting the Swedish tryouts to the Eurovision Song Contest. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*.101:2, s.111–125.
- Becker, C. U (2012). *Sustainability ethics and sustainability research*. London, UK: Springer.
- Catasús B, Gröjer J-E, Högberg O & Johrén A (2008). *Boken om nyckeltal*. Andra upplagan. Malmö: Liber.
- Denscombe M (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Esaiasson P, Gilljam M, Oscarsson H & Wängnerud L (2007). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Gatukontor Malmö stad (2013). Eurovision Song Contest. *Stadsliv*, 2013:1.
- Jagers S C (2005). *Hållbar utveckling som politik*. I: Ed: Jagers S C *Hållbar utveckling som politik. Om miljöpolitikens grundproblem*. Malmö: Liber, s. 5-25
- Kvale S & Brinkmann S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mair J & Jago L (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism* 18:1, s. 77-94.
- Mair J & Laing J (2012). The greening of music festivals: motivations, barriers and outcomes. Applying the Mair and Jago model. *Journal of Sustainable Tourism* 20:5, s. 683-700.
- Pelham F (2011). Will sustainability change the business model of the event industry? *Worldwide hospitality and tourism*. 3: 3, s.187-192.
- Pernecky T (2013) *Events, society and sustainability – Five propositions*. I: Ed: Pernecky T & Lück M. *Events, Society and Sustainability – Critical and contemporary approaches*. Routledge: New York, s. 15-29
- Shahin A & Mahbod M A (2007). Prioritization of key performance indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56:3, s.226-240.
- Sundqvist G (2003). *Uthållig utveckling - mänsklighetens framtid*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderqvist T, Hammar M & Gren I-M (2004). *Samverkan för människa och natur. En introduktion till ekologisk ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.

## Otryckta källor

- Abrahamsson K (2013). *Christer Björkmans strategi för Eurovision*.  
><http://www.expressen.se/noje/christer-bjorkmans-strategi-for-eurovision/>< (2013-04-23)
- Brundtlandskommissionen (1987). *Our Common Future*. ><http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>< (2013-05-21)
- Eurovision (2013a). *The story*. ><http://www.eurovision.tv/page/history/the-story>< (2013-05-10)
- Eurovision (2013b). *About Malmö*. ><http://www.eurovision.tv/page/malmo-2013/about/malmo>< (2013-05-13)
- ISO (2012). *Sustainable events with ISO 20121*.  
>[http://www.iso.org/iso/sustainable\\_events\\_iso\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/sustainable_events_iso_2012.pdf)< (2013-05-10)
- Malmöbusiness (2013). *Fakta om Malmö*.  
><http://www.malmoebusiness.com/sv/artiklar/fakta-om-malmo>< (2013-05-15)
- Malmö stad (2013a). *Malmöfestivalen följer samma miljöstandard som OS*.  
><http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Nyhetsarkiv/Miljo--hallbarhet/7-27-2012-Malmo-festivalen-foljer-samma-miljo-standard-som-OS.html>< (2013-05-23)
- Malmö stad (2013b). *Malmö – Europas Green Room*.  
><http://www.malmo.se/Medborgare/Kultur--noje/Musik/Eurovision-Song-Contest-2013/Hallbart-evenemang/Malmo---Europas-Green-Room.html>< (2013-05-26)
- Malmö stad (2013c). *Hållbart evenemang*. ><http://www.malmo.se/Medborgare/Kultur--noje/Musik/Eurovision-Song-Contest-2013/Hallbart-evenemang.html>< (2013-05-27)
- Miljöförvaltningen (2009). *Miljöprogram för Malmö stad 2009-2020*.  
><http://www.malmo.se/download/18.76105f1c125780a6228800031254/Milj%C3%B6program+f%C3%B6r+Malm%C3%B6+stad+2009-2020.pdf>< (2013-05-15)
- Region Skåne & Malmö stad (2013). *Hållbarhetshandbok Eurovision Song Contest 2013 Malmö*.  
>[http://www.malmo.se/download/18.31ab534713cd4aa9213bb05/H%C3%A5llbarhetshandbok\\_low.pdf](http://www.malmo.se/download/18.31ab534713cd4aa9213bb05/H%C3%A5llbarhetshandbok_low.pdf)< (2013-05-26)
- Storvik-Green S (2012-07-18). *The ideas that brought Malmö Eurovision*.  
>[http://www.eurovision.tv/page/news?id=the\\_ideas\\_that\\_brought\\_malmoe\\_eurovision](http://www.eurovision.tv/page/news?id=the_ideas_that_brought_malmoe_eurovision)< (2013-05-13)
- Way out west (2013a). *Hållbarhet*. ><http://www.wayoutwest.se/sv/hallbarhet>< (2013-05-23)
- Way out west (2013b). *Way out west goes veggie*.  
><http://www.wayoutwest.se/sv/nyheter/way-out-west-goes-veggie>< (2013-05-23)

# BILAGOR

## Bilaga 1 Abrahamson, Annika & Kraft, Monika

*Abrahamson, Annika* (Malmö stad). Kommunikationsansvarig vid ESC.

*Kraft, Monika* (Region Skåne). Ansvarig för kommunikation vid ESC.

Intervjun genomfördes gemensamt den 8:e april 2013, kl. 09.00 - 09.53 på Gatukontoret: August Palms plats 1 i Malmö. Intervjuare: *Hjelte*, fältantecknare: *Larsson*.

- Kan ni berätta lite om era tjänster och hur det kommer sig att ni arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser era arbetsroller ut i samband med ESC?
  - Varför tror ni att just ni blev ansvariga för kommunikation i samband med ESC?
  - Hur lyder ert uppdrag?
  - Hur stor andel av er tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs ni i denna roll?
- Hur tycker ni att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser ni att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - Hur skiljer sig arbetet mellan intern och extern kommunikation i projektet, några aspekter som är speciellt viktiga? \*
  - Fungerar kommunikationen bra? \*
- Har ni fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar ni i er roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser ni att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser ni är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser ni är viktigast för just ert ansvarsområde?
  - Har ni någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner ni till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ert arbete?
  - Vilken roll har ni och er avdelning i samband med detta arbete?
- Har ni någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle ni säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *kommunikation*?
  - Känner er till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser ni skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ert verksamhetsområde?



## Bilaga 2 Herkel, Linda

*Herkel, Linda* (Malmö stad). Projektkommunikatör vid ESC.

Intervjun genomfördes 16:e april 2013, kl. 13.00 - 13.20 på tillfälligt Eurovision-kontor: Gustav Adolfs torg 8 i Malmö. Intervjuare: *Larsson*, fältantecknare: *Hjelte*.

- Kan du berätta lite om din tjänst och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som projektkommunikatör i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just kommunikation inom projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - *Hur skiljer sig arbetet mellan intern och extern kommunikation i projektet, några aspekter som är speciellt viktiga?*
  - *Fungerar kommunikationen bra?*
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *kommunikation*?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *kommunikation*?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ditt verksamhetsområde?



## Bilaga 3 Karlsson, Karin

*Karlsson, Karin* (Malmö stad). Huvudansvarig projektledare vid ESC. Intervjun genomfördes den 16:e april, kl. 14.00 - 15.13 på tillfälligt Eurovision-kontor: Gustav Adolfs torg 8 i Malmö. Intervjuare: *Hjelte*, fältantecknare: *Larsson*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du annars har till vardags och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som *projektledare* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll? Känner du att ni hinner med allt?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just projektledningen inom ESC? \*
  - Kan du berätta vilka befogenheter har du i din roll? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - Vilken roll har du i det? \*
  - Vilka svårigheter finns det med att sprida de uppsatta hållbarhetsmålen bland de områdesansvariga? \*
  - Vilka skillnader finns det mellan Malmöfestivalens och ESC:s projektledningsstruktur? \*
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
  - Anser du att man hade kunnat arbeta på ett annat vis för att uppnå målen? I så fall, hur? \*
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *projektledningen*?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *projektledningen*?
- Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ditt ansvarsområde?

## Bilaga 4 Winblad, Susanna

Winblad, Susanna (Malmö stad). Miljöansvarig vid ESC.

Intervjun genomfördes 17:e april 2013, kl. 13.30 - 14.03 på Miljöförvaltningen i Malmö. Intervjuare: Larsson, fältantecknare: Hjelte.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har till vardags och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?  
Varför tror du att just du blev tillsatt som *miljöansvarig* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just miljöarbetet inom projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - Hur arbetar miljöförvaltningen för att sprida hållbarhetsarbetet inom projektet och ut till medborgare och besökare? \*
- Hur arbetar du för att sprida information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - Vilken är din roll i att dessa mål ska kunna uppnås?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *miljöaspekten*?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
  - Finns det något område som är svårare att implementera hållbarhetsambitioner på? \*
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
  - Vad beräknas ISO-certifieringen kosta?
  - Hur ser du på certifieringen?
  - Hur ser certifieringsprocessen ut?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *miljöarbetet*?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ert verksamhetsområde?

## Bilaga 5 Löfvander, Erik

*Löfvander, Erik* (Malmö stad). Projektledare för Euroclub vid ESC. Intervjun genomfördes den 18:e april, kl. 15.00 - 15.38, på Arrangemangsenheten: Föreningsgatan 22 i Malmö. Intervjuare: *Hjelte*, fältantecknare: *Larsson*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har i vanliga fall och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som *projektledare för Euroclub* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just aktiviteterna som du ansvarar för inom projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
- Vad har du utgått ifrån när ni har planerat för aktiviteterna? \*
  - Hur valdes platserna för aktiviteterna ut? \*
  - Hur har ni tänkt angående ålder, kön, etnicitet & funktionsnedsättning? \*
  - Hur skapar man aktiviteter som passar/tilltalar “alla”? \*
  - Hur stor del av den totala budgeten är avsatt till aktiviteterna? \*
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *aktiviteterna*?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *aktivitetsområdena*?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ert verksamhetsområde?

## Bilaga 6 Mirza, Vian

*Mirza, Vian* (Malmö stad). Volontärsansvarig vid ESC.

Intervjun genomfördes 19:e april 2013, kl. 10.00 - 10.45 i Folkets Park i Malmö. Intervjuare: *Larsson*, fältantecknare: *Hjelte*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har till vardags och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?  
Varför tror du att just du blev tillsatt som *volontärsansvarig* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken är eller har varit den största utmaningen med just volontärerna inom projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - Hur många volontärer finns det? \* Hur många olika grupper finns det inom volontärerna?  
\* Hur ser åldersspridningen ut? \* Vilka grupper anser du är viktigast för spridandet av hållbarhetsambitionerna?\*
  - Hur informeras volontärerna om att det är ett hållbart evenemang? \* Följs detta upp? \*
  - Hur ska hållbarhetstemat spridas ut till besökarna?
  - Hur viktiga anser du volontärerna är i spridandet av budskapet?
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *volontärarbetet*?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *volontärarbetet*?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ert verksamhetsområde?

## Bilaga 7 Löfmark, Karl

*Löfmark, Karl* (Region Skåne). Transportansvarig vid ESC. Intervjun genomfördes den 22:a april, kl. 09.00 - 09.49 på Regionhuset: Dockplatsen 26 i Malmö. Intervjuare: *Hjelte*, fältantecknare: *Larsson*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har till vardags och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som *ansvarig för transport* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just transporter i projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *transporterna*?
  - Vilka aktörer är delaktiga i transportarbetet vid Eurovision? \*
  - Vad gör ni konkret för att minimera mängden transporter vid evenemanget? \*
  - Vad gör ni för att minska påverkan från dessa nödvändiga transporter? \*
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta hållbarheten inom *transportområdet*?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ert verksamhetsområde?

## Bilaga 8 Fjällström, Magnus

*Fjällström, Magnus* (Malmö stad). Ansvarig för säkerheten vid ESC.

Intervjun genomfördes den 23:a april, kl. 13.00 - 13.20, på avdelningen för trygghet och säkerhet: August Palms plats 1 i Malmö. Intervjuare: *Larsson*, fältantecknare: *Hjelte*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har i vanliga fall och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som *säkerhetsamordnare* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med säkerhetsaspekten av ESC? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - (Om Ja) Hur påverkar detta projektets säkerhetsarbete? \*
  - Hur samordnas säkerhetsarbetet? \* Vilka aktörer är delaktiga? \*
  - Hur ser finansieringen ut för dessa? \*
  - Hur mycket extra insatt personal kommer finnas att tillgå? \*
  - Hur värderas riskerna? \*
  - Vilka områden i staden anses vara mest utsatta? \*
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just *säkerheten och tryggheten*?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta nivån på *säkerhetsarbetet* i projektet?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ditt verksamhetsområde?

## Bilaga 9 Jankovic, Suzana

*Jankovic, Suzana* (Malmö stad). Projektkonom/controller vid ESC. Intervjun genomfördes den 25:e, kl. 12.30 - 12-58 på Gatukontoret: August Palms plats 1 i Malmö. Intervjuare: *Hjelte*, fältantecknare: *Larsson*.

- Kan du berätta lite om den tjänst du har i vanliga fall och hur det kommer sig att du arbetar inom offentlig sektor?
- Hur ser din arbetsroll ut i samband med ESC?
  - Varför tror du att just du blev tillsatt som *projektkonom* i samband med ESC?
  - Hur lyder ditt uppdrag?
  - Hur stor andel av din tjänst ska vara avsatt till att arbeta med ESC?
  - Trivs du i denna roll?
  - Vilken anser du är den största utmaningen med just de ekonomiska avvägningarna inom projektet? \*
- Hur tycker du att organisationen kring ESC fungerar?
  - Hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
  - Finns det någonting som är utmärkande positivt eller negativt i organisationen?
  - Anser du att det finns ett uttryckt tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsaspekter inom organisationens arbete?
  - (Om JA) Hur påverkar detta projektets budget? \*
  - Vilka aktörer/organisationer är med och finansierar ESC? \*
  - Hur stor del står sponsorerna för? \*
  - Hur viktigt är det att dessa har någon form av hållbarhetspolicy? \*
- Har du fått ta del av information kring hur hållbarhetsmålen för ESC ska kunna uppnås?
  - (Om JA) Hur arbetar du i din roll för att dessa mål ska kunna uppnås?
  - (Om NEJ) Hur kommer det sig att ni inte fått ta del av informationen?
- Vad anser du att ett hållbart evenemang innebär?
  - Vilka tre generella faktorer anser du är viktigast för att ett evenemang ska kunna klassas som hållbart?
  - Vilka tre aspekter anser du är viktigast för just den *ekonomiska* hållbarheten?
  - Har du någon tidigare erfarenhet från projekt med liknande hållbarhetsambitioner?
- ESC ska ISO-certifieras, känner du till vad denna certifiering innebär?
  - Hur påverkar certifieringen ditt arbete?
  - Vilken roll har du och din avdelning i samband med detta arbete?
- Har du någon uppfattning om hur hållbarhet inom ett visst projekt skulle kunna mätas?
  - Vad skulle du säga är mest väsentligt att mäta för att uppskatta den *ekonomiska* hållbarheten i projektet?
  - Känner du till vad begreppet nyckeltal innebär i kontexten hållbarhet?
  - (Om JA) Vad anser du skulle vara ett bra nyckeltal för att mäta hållbarhet inom ditt verksamhetsområde?

## **Bilaga 10** Författarnas arbetsfördelning

Studien har pågått under hela vårterminen 2013. Samtliga delar av denna studie har skrivits gemensamt av författare Hjelte och Larsson och därmed är båda huvudförfattare till samtliga kapitel i detta magisterexamensarbete.