

# När fotboll blir business

en fallstudie av bolagiserade fotbollsföreningars växande  
sambandsansvar

# Abstract

Sweden's civil society is changing. The democratic civil organization, a symbol of the ideologically intertwined popular movement with its historical strive toward the welfare state, is increasingly adopting the concepts, resources and organizational models of the corporation. By challenging the member-run and altruistic ideals of the civil sector the process of corporatization is perceived as a threat to the non-profit organization's contribution to society. This thesis portrays the corporatization from an optimistic perspective.

A case study of two corporatized football clubs examines the clubs' corporate social responsibility (CSR) projects. Based on the hypothesis that commercialization intensifies sport clubs' priority of CSR, interviews with club representatives and influential individuals within Swedish football conclude three answers to how the CSR projects are linked to the process of corporatization. Firstly, intensified business collaboration transfers CSR-strategies to the clubs. Secondly, CSR creates financial and social capital by immunizing the clubs toward critic from its sponsors and society. As sponsors increasingly prioritize CSR the clubs' growing dependency on profit and company support stimulate CSR activities. Finally, corporatized clubs increase their CSR-strategies to compensate for criticism of declining societal contribution. These results show how the non-profit organization's shift toward the market can strengthen its societal contribution.

*Key words:* civil society, the social movement, corporate social responsibility (CSR), social projects, non-profit organization, social capital, corporatization, commercialization, contribution to society, corporatized sport clubs

*Nyckelord:* civilsamhället, folkrörelsen, corporate social responsibility (CSR), samhällsprojekt, ideell förening, socialt kapital, företagisering, kommersialisering, allmännytt, idrottsaktiebolag

Antal ord: 9981

# Tack till

Lennart Johansson, Björn Eriksson, Dan Persson, Camilo Laserna, Jan-Olov Kindvall, Peter Åhlander, Filip Lundberg och Gunnar Gidefeldt för att ni ställde upp på värdefulla och givande intervjuer samt tog er tid att läsa igenom intervjuerna innan publicering. Min handledare filosofie doktor Ted Svensson, universitetslektor vid statsvetenskapliga institutionen i Lund, för tålamod och uppmuntran att fortsätta med mitt något annorlunda ämnesval, även när jag själv tvivlat. Alla medstudenter på universitetsbiblioteket i Lund som stått ut med mig den här senhösten. Min familj, för att ni finns.

*The thing about football – the important thing about football – is that it is not just about football*

– Terry Pratchett, *Unseen Academicals*

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte och forskningsstrategi.....	3
1.3 Relevans.....	4
1.4 Disposition.....	4
1.5 Ämnesbakgrund – idrottsaktiebolaget som företagiseringens symbol.....	4
1.5.1 Hybrid av förening och företag.....	4
1.5.2 AIK Fotboll AB och Djurgårdens Elitfotboll AB.....	5
1.5.3 51-procentsregeln och poliskostnadsdebattens definierat allmännyttiga idrottsförening.....	6
<b>2 Metod</b> .....	<b>7</b>
2.1 Intervjun som metod.....	7
2.1.1 Avgränsningar och operationaliseringar.....	7
2.1.2 Urval av intervjuobjekt.....	8
2.1.3 Studiens sju intervjupersoner.....	9
2.1.4 Frågeformuläret som analytisk indikator.....	9
2.1.5 Intervjun som källa.....	10
2.1.6 Reliabilitet och vetenskapsteori.....	11
<b>3 Teori</b> .....	<b>12</b>
3.1 Sveriges civila sektor – från folkrörelse till företag?.....	12
3.1.1 Kollektiv kamp – det svenska civilsamhällets ursprung.....	12
3.1.2 Civilsamhällets organisationsmodell – från ideell förening ...	13
3.1.3 ... till professionellt företag.....	14
3.2 Corporate Social Responsibility.....	15
3.2.1 Samhällsansvar i uppsatsens idrottskontext.....	15
3.2.2 Ursprung och innebörd – från altruism till strategisk CSR.....	16
3.2.3 Socialt kapital – mekanism för samarbete, förtroende och CSR.....	17
3.3 Tre teorier tillsammans.....	18
3.3.1 Den bolagiserade fotbollsföreningens samhällsansvar och sociala kapital.....	18
<b>4 Analys</b> .....	<b>20</b>
4.1 Klubbarnas samhällsverksamheter.....	20
4.1.1 Djurgårdsandan.....	20
4.1.2 AIK:s samhällsansvar.....	21
4.2 Fotboll och CSR – ett vinnande företagskoncept.....	21

4.2.1	En strategisk kunskapsöverföring.....	21
4.2.2	Bolagsformen stimulerar CSR? .....	23
4.3	CSR som ekonomiskt och socialt kapital .....	24
4.3.1	Ökat beroende av en förändrad sponsormarknad .....	24
4.3.2	Samhällsansvar – en växande skyddsmur.....	24
4.4	CSR påvisar proffsfotbollens samhällsnytta.....	25
4.4.1	Idrottsrörelsens framtid – ett idéhistoriskt problem.....	25
4.4.2	Idrottsaktiebolag kompenserar med nytta.....	27
4.5	Sammanfattade analys slutsatser .....	28
<b>5</b>	<b>Avslutande reflektioner .....</b>	<b>30</b>
5.1	Sammanfattning och slutsatser .....	30
5.1.1	Förslag till framtida forskning .....	31
<b>6</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>32</b>
6.1.1	Tryckta källor.....	32
6.1.2	Elektroniska källor .....	34
<b>Appendix.....</b>	<b>.....</b>	<b>37</b>
Appendix 1.	Frågeformulär för personlig intervju med Lennart Johansson.....	37
Appendix 2.	Frågeformulär för telefonintervju med Björn Eriksson .....	38
Appendix 3.	Frågeformulär för telefonintervju (skype) med Dan Persson .....	39
Appendix 4.	Frågeformulär för telefonintervju med Camilo Laserna .....	39
Appendix 5.	Frågeformulär för personlig intervju med Filip Lundberg.....	40
Appendix 6.	Frågeformulär för telefonintervju med Gunnar Gidefeldt .....	41
Appendix 7.	Frågeformulär för personlig intervju med Jan-Olov Kindvall.....	42

# 1 Inledning

Could it, instead, be interpreted as a process by which members (and society at large) will eventually get more out of the resources and efforts they put into nonprofit organizations? Will these organizations, in their strive and mission to achieve a number of altruistic aims and good deeds for society and mankind, benefit from a more 'efficient' management and 'effective' methods? (Wijkström, 1998, s.88).

Den process och organisation citatet syftar på är *företagiseringen* av den *civila organisationen*. Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson (se 2011) vid Handelshögskolan använder företagiseringsbegreppet som ett samlingsnamn för en generell förskjutning av det svenska civilsamhället, vars organisationer alltmer anammar företagets vinstbaserade resurser, strategier och modeller.

I civilsamhällets organisationer utvecklas grundfunktionerna för ett fungerande samhälle (Wijkström – Einarsson, 2011, s.22). Liknande har den ideella föreningen symboliserat den civila sektorns demokratiska och allmännyttiga funktion som medlemsdriven idéburen gemenskap. Men när denna ideella förening efterliknar det vinstdrivna företaget, när den idéburna folkrörelsen vandrar mot arbetslivet, anses den förlora sin allmännytta och därmed hota det svenska samhället i sin helhet. Med utgångspunkten att folkrörelsens ideella och icke-kommersiella ideal är nödvändiga egenskaper för ett fungerande civilsamhälle är det därför logiskt att företagiseringen anses skadlig för föreningens samhällsnytta. Men jag tror inte den behöver vara det. Det gör inte heller Wijkström (1998, s.88), som menar att kritiken endast visar ena sidan av företagiseringsmyntet, en sida som grundas i ett ideologiskt likställande av civilsamhället med folkhemsfolkrörelsen. Med denna studie vill jag visa myntets andra sida, och i linje med Wijkströms inledande citat beskriva hur företagiseringsprocessen såväl kan bevara som stimulera den ideella föreningens samhällsnyttiga funktion.

## 1.1 Problemformulering

Den framtida idrottsföreningens avvägning mellan kommersiell och ideell verksamhet ses som idrottsrörelsens stora problemformulering. Riksidrottsförbundet ska fram till 2015 ha utrett nya strategier för idrottsföreningens anpassning till ett alltmer företagsberoende samhällsklimat (RF, 2013). Idrottsföreningen är därmed ett tydligt exempel på den civila

organisationens företagisering. Kanske mest representativt för detta är *idrottsaktiebolaget*, en hybrid av aktiebolag och idrottsförening, där bolaget vanligtvis ansvarar för ekonomin och elitverksamheten men samtidigt kontrolleras av den traditionella föreningen (Backman, 2009, s.2-4). Omfattande samhällskritik har riktats mot att bolagsformen stärker idrottsföreningars vinstintresse och företagsberoende.

Som exempel hade idrottsaktiebolag fram till januari 2014 betalningsansvar för polisövervakning vid sina matcharrangemang. Detta till skillnad från ideella idrottsföreningar som enligt ordningslagen undantas betalningsansvar då de bedöms som allmännyttiga (se Kulturdepartementet, 2012). Denna definition av allmännytta grundas främst på den ideellt medlemsdrivna organisationsmodellen snarare än vilken nytta föreningen faktiskt *tillför* samhället. Kanske hotar företagisering fotbollsföreningens möjlighet att bidra till den samhällsnytta Svenska Fotbollsförbundets värdegrund förutsätter (SvFF, 2013, s.13). Man kan se bolagiseringen som en symbolisk ”privatisering av den svenska folkrörelsemodellen”, som Svenska Fotbollssupporterunionens dåvarande vice ordförande Lundén hävdade i en krönika från 2011. Men man kan också se det tvärtom. Samtidigt som idrottsaktiebolagen symboliserar en företagisering genom att utmana den definierat allmännyttiga ideella föreningsmodellen, medför näringslivsförskjutningen också nya resurser och strategier från näringslivet.

En sådan strategi är *corporate social responsibility*, på svenska översatt som *företags samhällsansvar* men vanligtvis använt under förkortningen CSR. Idrottsvetarna Persson och Normark (se 2009) urskiljer en CSR-trend i svensk elitidrott, där samhällsprojekt lockar investerare samt stärker idrottsföreningars varumärke och sociala förtroendekapital i samhället. Liknande bedriver de bolagiserade fotbollsföreningarna Allmänna Idrottsklubben (AIK Solna) och Djurgårdens Idrottsförening (DIF) omfattande samhällsverksamheter. Dessutom har AIK nyligen tillsatt lagets tidigare lagkapten som CSR-ansvarig och Djurgården har anställt en statsvetare för klubbrelaterade samhällsanalyser, samt som en av få europeiska klubbar lanserat CSR-rapporter de senaste säsongerna. Om idrottsföreningars företagisering medför en ny sorts samhällsnytta, CSR-verksamheter, behöver inte allmännyttan minska med kommersialisering. I linje med Persson och Normarks nämnda forskning utgår denna studie från tesen att kommersialisering stärker idrottsföreningars CSR-prioritering. Tesen undersöks genom följande frågeställning:

*Hur kan bolagiserade fotbollsföreningars samhällsverksamheter förstås i relation till ökad företagisering?*



## 1.2 Syfte och forskningsstrategi

Uppsatsens syfte är att utifrån Wijkströms inledande frågeställning problematisera kring civilsamhällets förskjutning och beskriva hur företagiseringen av den ideella föreningen kan förstås från ett annat perspektiv.

Detta görs genom en kvalitativ fallstudie av fotbollsallsvenskans<sup>1</sup> två idrottsaktiebolag AIK och Djurgården. Att idrottsrörelsen är den enskilt största sektorn inom civilsamhället, där fotbollen i sin tur är den största idrotten, gör bolagiserade fotbollsföreningar till typiska fall av den civila organisationens företagisering (se 2.1.1). Frågeställningen besvaras genom intervjuer med centrala klubbrepresentanter samt framstående personer inom fotbollssverige, och studien beskriver följaktligen hur bolagiserade fotbollsföreningars CSR-arbete kan relateras till idrottsrörelsens företagisering. Tidsordningen möjliggör också en undersökning om klubbarnas CSR-projekt startat innan eller efter bolagisering, där det senare sambandet skulle förstärka ovan beskrivna relation (Teorell – Svensson, 2007, s.242).

Beskrivande studier är enligt Ludvig Beckman (2005, s.49-50) underskattade. De kan inte förklara ett fenomen, men kan kvalitativt redogöra för hur fenomenet uttrycks. Genom kumulativ teoriansknytning är beskrivningar därför inte redogörelser utan framställningar av generaliserbara slutsatser. Givet frågeställningen, uppsatssyftet och det strategiska urvalet är ambitionen främst att belysa min stipulerade teoretiska koppling. I linje med Beckmans antagande ovan har uppsatsen dock samtidigt generaliserande potential – extern validitet – genom användandet av teoribildningar som sammanlänkar idrottsrörelsens företagisering och idrottsaktiebolagens CSR-verksamheter (Esaiasson m.fl., 2007, s.64).

Företagiseringsteorin stipulerar att föreningar anammar företagsstrategier. En sådan företagsstrategi är CSR, där använd litteratur om begreppet stipulerar att idrottsföreningars samhällsengagemang lockar investerare och företagssponsorer. Slutligen används teorin om socialt kapital som mekanism för CSR, vilket enligt Persson och Normark (se 2009) skyddar idrottsföreningars varumärkeskapital och samhällsförtroende. Enligt författarna stimulerar kommersialisering därför idrottsföreningars CSR-prioritering, vilket återkopplar till företagiseringsteorin. Uppsatsens breda teoriansknytning och specifika ämnesområde kan, förutom att ge insikt i civilsamhällets företagisering, förhoppningsvis tydliggöra mekanismerna bakom fotbollsföreningars CSR (Esaiasson m.fl., 2007, s.42-43).

---

<sup>1</sup> Allsvenskan är svensk herrfotbolls högsta division

## 1.3 Relevans

”Välj något som intresserar dig”, skriver Teorell och Svensson (2007, s.17) och framhäver forskarens motivation för en lyckad uppsats. Idrottsrörelsen är det svenska civilsamhällets största sektor och vanligaste ungdomsaktivitet, med fotbollen som största idrott (se RF, 2010). Som fotbollstränare intresserar jag mig för bollens socialiserande och integrerande funktioner, funktioner som ofta förbises av samhällsvetenskap och allmänhet då fokus läggs på idrottsrelaterat våld. Därför anser jag studien vara relevant för allmänheten (Teorell – Svensson, 2007, s.17-19).

Det tvärvetenskapliga användandet av statsvetenskapliga, ekonomiska, och idrottsvetenskapliga teoribildningar ger uppsatsen inomvetenskaplig relevans (Teorell – Svensson, 2007, s.18-19). Dessutom har företagiseringen inom offentlig förvaltning (se Blomqvist – Rothstein, 2000) studerats utförligt medan processen, och särskilt bolagiseringen, enligt mig inte studerats tillräckligt inom föreningslivet.

## 1.4 Disposition

Här erbjuds läsaren en överblick av hur resterande uppsatsdelar hör ihop. För att underlätta läsarens förståelse för problem- och teoriantaganden avslutas detta inledningskapitel med ämnesbakgrunden. Efterföljande metodkapitel behandlar uppsatsens centrala metodologiska problem, val och strategier relaterade till intervjun som material. Kapitel tre introducerar och sammankopplar uppsatsens teoribildningar. Kapitel fyra analyserar intervjuerna med hjälp av teoribildningarna. Kapitel fem sammanfattar uppsatsens problemformulering, syfte, metod och analytiska svarsresultat på frågeställningen, samt slutsatser och förslag till vidare forskning.

## 1.5 Ämnesbakgrund – idrottsaktiebolaget som företagiseringens symbol

### 1.5.1 Hybrid av förening och företag

Den ideella föreningen är Sveriges vanligaste civila organisationsform före kooperativen och stiftelsen (Wijkström – Einarsson 2011, s.31-32). En ideell förening är en organisation med antingen ekonomisk eller ideell målsättning. Den förstnämnda varianten föreskriver syftet att främja sina medlemmars ekonomiska intresse utan att bedriva ekonomisk verksamhet, medan den senare avser de

traditionella ”rent ideella föreningarna” (NE<sup>1</sup>). En sådan är idrottsföreningen, vilken representerar uppsatsens definition av ideell förening.

Sedan 1999 kan dessa ideella idrottsföreningar bedriva verksamheten i bolagsform (Backman, 2009, s.4-5). Dessa kallas *idrottsaktiebolag* och är endast aktuella inom den kommersiella och professionella elitidrottsverksamheten, samt för tävlingsdeltagande i något av Riksidrottsförbundets specialidrottsförbund<sup>2</sup> (Thored, 2001, s.4). Svenska fotbollsförbundet (SvFF) är med runt en miljon medlemmar landets största specialidrottsförbund (Einarsson, 2012 s.98).

Idrottsaktiebolaget måste följa specialidrottsförbundets specifika regler för att tillåtas använda idrottsföreningens plats i tävlingssystemet. Det är detta som tydligast skiljer ett idrottsaktiebolag från ett traditionellt aktiebolag, och idrottsaktiebolaget regleras därmed under aktiebolagslagen (Nouri – Plan, 2005, s.13). Det följer dock inte helt näringslivsreglerna, och ger exempelvis sällan utdelning till aktieinnehavarna (Backman, 2009, s.1, 17). Så även om bolagsformen underlättar kapitalinförskaffande genom aktieförsäljning och nyemission bör det inte ses som ett traditionellt aktiebolag som genererar vinst till aktieägarna. Majoriteten av aktieägarna i idrottsaktiebolag investerar av känslomässigt stöd snarare än vinstintresse, även om vissa är spekulanter på en växande idrottsmarknad (Kulturdepartementet, 2012, s.182). Idrottsaktiebolagets grundsyfte är sammanfattningsvis att bedriva elitidrott samt separera ideell och kommersiell verksamhet (Backman, 2009, s.4-5).

### 1.5.2 AIK Fotboll AB och Djurgårdens Elitfotboll AB

Förra året fanns 25 bolagsdrivna idrottsföreningar spridda inom sex olika idrotter varav de flesta inom ishockey, speedway och fotboll (Kulturdepartementet, 2012, s.184). Inom elitdamfotbollen är storklubben Tyresö FF bolagiserad, Djurgården/Älvsjö har varit det och Bälinge Fotboll AB gick i konkurs 2008, en risk idrottsaktiebolag delar med traditionella aktiebolag (Andersson, 2012). Inom elitherrfotbollen finns Örebro, Hammarby samt allsvenska AIK och Djurgården, där de två senare är uppsatsens utvalda fall (Kulturdepartementet, 2012, s.184).

*Allmänna Idrottsklubben* (AIK) bildades 1891 i Solna och är med dryga 15000 medlemmar en av Sveriges största föreningar. Idrottsaktiebolaget AIK Fotboll AB bildades 1999, och tre år senare skapades AIK Fotbollsörening som då övertog fotbollsverksamheten från idrottsföreningen AIK samt föreningens aktier i AIK Fotboll AB (AIK, 2013<sup>1</sup>). Ifjol hade bolaget 3935 aktieägare med Fabege AB och Bystedt & Son AB som största innehavare efter majoritetsägaren AIK Fotbollsöreningens dryga 53 % (AIK, 2012, s.19). AIK Fotboll AB sköter elitfotbollsverksamheten medan AIK Fotbollsörening ansvarar över varumärket och ungdomsverksamheten (Backman, 2009, s.7-8).

---

<sup>2</sup> Sveriges 68 specialidrottsförbund ansvarar för en specifik idrott. Antalet specialidrottsförbund en idrottsförening tillhör beror därför på antalet idrottssektorer föreningen har.

*Djurgårdens Idrottsförening* (DIF) bildades i Stockholm 1891 och är idag en av Sveriges största föreningar med runt 14000 medlemmar. DIF drivs som alliansförening med olika förgreningar. Idrottsaktiebolaget *Djurgårdens Elitfotboll AB* grundades 2005 och är ett dotterbolag i praktiken helt ägt av Djurgårdens IF Fotbollsförening (Backman, 2009, s.8). Idrottsaktiebolaget ansvarar för elitfotbollsverksamheten och försäljningen av klubbens kommersiella rättigheter (DIF, 2007).

### 1.5.3 51-procentsregeln och poliskostnadsdebattens definierat allmännyttiga idrottsförening

Idrottsaktiebolagen är inte fulländade aktiebolag. Riksidrottsförbundets stadgar fastställer den nästintill unika *51-procentsregeln*, vilken reglerar medlemsföreningen som idrottsaktiebolagets majoritetsägare. Flera utredningar har undersökt regelns relevans men senast våren 2013 röstade Riksidrottsmötet<sup>3</sup> ner förslaget att avskaffa regeln (Dahlqvist, 2013). Regeln skyddar den ideella idrottsföreningens grundfunktion, och bromsar kapitalstarka influenser. Idag har idrottsrörelsen runt 3 miljoner medlemmar, och med 20000 anknutna ideella föreningar är den ideella organisationsmodellen fortfarande dominerande inom idrotten (Backman, 2009, s. 4, 14). Men trots 51-procentsregeln, och trots fåtalet idrottsaktiebolag, är den företagisering av idrottsrörelsen som bolagiseringen företräder ändå något som berör många (Wikström, 2011).

Det är utifrån denna kontext man bör förstå debatten om idrottsaktiebolagens poliskostnadsansvar vilken introducerades i problemformuleringen. Enligt Ordningsslagen (1993:1617) undantas den ideella idrottsföreningen polisbetalningsansvar vid idrottsarrangemang givet dess allmännyttiga syfte. Att föreningen anses vara till allmänhetens gagn grundas främst i dess öppna, ideella organisationsform samt idrottsliga verksamhetssyfte (se 1.5.1). Nuvarande ordningsslag förändrade dock tidigare lagstiftning med tillägget att anordnare av allmän sammankomst i vinningssyfte kan åläggas betalningsansvar för polisbevakning. Eftersom idrottsaktiebolagens elitidrottsarrangemang bedöms vara i vinningssyfte anses de inte längre vara allmännyttiga ideella idrottsföreningar (Kulturdepartementet, 2012, s.191-194). Följaktligen har polismyndigheten kunnat begära ersättning för säkerhetsinsatser vid exempelvis AIK och Djurgårdens matcher, medan deras ideella allsvenska konkurrenter står utan betalningsansvar. Enligt en utredning (se Justitiedepartementet, 2013) behövde idrottsaktiebolagen incitament för att prioritera säkerhetsfrågor, något betalningsskyldigheten ansågs stimulera. Trots att betalningsansvaret slopas från januari 2014 (Pershagen, 2013) anser jag poliskostnadsdebatten symbolisera en svensk rädsla för att kommersialisering hotar idrottsrörelsens allmännytta. Den belyser allmänhetens instinktiva kritik mot förändringar av ett ideologiskt och idealistiskt rotat civilsamhälle.

---

<sup>3</sup> Riksidrottsmötet är samlingsnamnet för Riksidrottsförbundets och SISU Idrottsutbildarnas årsmöten

## 2 Metod

Detta är en teorianvändande fallstudie av två bolagiserade allsvenska fotbollsklubbar, AIK och Djurgården, där tre klubbrepresentanter och ytterligare fyra framstående personer inom fotbollsrörelsen intervjuas. Följande kapitel behandlar därför centrala val och tillvägagångssätt kopplade till intervjun som huvudsakligt metodverktyg. Följaktligen behandlas studiens metodologiska avgränsningar och operationaliseringar; intervjuurval; intervjupersoner; intervjuteknik; material; källkritik; samt reliabilitet och vetenskapsteoretiska antaganden. Kapitlet utgår främst från böckerna *Metodpraktikan* av Peter Esaiasson m.fl. (2007) och Grant McCrackens *The Long Interview* (1988).

### 2.1 Intervjun som metod

#### 2.1.1 Avgränsningar och operationaliseringar

Jag avgränsar civilsamhället till idrottsrörelsen, och därefter avgränsas idrottssektorn till bolagiserade fotbollsföreningar. Studien är således långt ner på abstraktionsstegen gällande civilsamhällets företagisering vilket kan göra att studieobjekten anses icke-representativa. Höga abstraktionsnivåer innebär dock ofta ottydligare operationaliseringar (Esaiasson m.fl., 2007, s.66), och civilsamhället innefattar just civila organisationer utanför stat och näringsliv (Wijkström – Einarsson, 2011, s.9). Fotbollens betydelse för idrottsrörelsen gör därigenom fotbollsföreningen till det kanske tydligaste uttrycket för civilsamhällets komplexa karaktär. Eftersom kommersialiseringen anses gälla idrottsrörelsen generellt, ihop med använd teori om föreningslivets företagisering och idrottens CSR, är bolagiserade fotbollsföreningar dessutom *valida* studieobjekt gällande civilsamhällets företagisering (Esaiasson m.fl., 2007, s.64-66). Att det finns så pass få idrottsaktiebolag försvårar användandet av en klassisk deterministisk fallstudie, vilket vidare försvagar fallstudiens förklaringskapacitet (Teorell – Svensson, 2007, s.226-227). Uppsatsens studerade fall kan dock därigenom anses representera idrottsaktiebolag, där AIK och Djurgården dessutom är de enda idrottsaktiebolagen i Allsvenskan.

*Kommersialisering* definieras dels som ”affärsinriktad” (NE<sup>2</sup>), och jag använder begreppet synonymt med det begrepp studien huvudsakligen är ett fall av: *företagiseringen* av civilsamhället. Begreppen operationaliseras i uppsatsen inte endast som idrottsaktiebolagets anammande av näringslivets

organisationsmodell, utan sammanfattningsvis också som fotbollsföreningars inhämtning av företagets affärsinriktade resurser, strategier och kompetenser.

Operationaliseringen av de, i uppsatsen, liktydiga begreppen *allmännytt* och *samhällsnytta* som CSR anser jag relevant. Detta eftersom begreppen tidigare likställts med den ideella organisationsmodellen snarare än vad idrottsföreningen tillför samhället genom handling, något faktiska CSR-projekt gör trots dess ekonomiska incitament. Begreppen *samhällsverksamhet*, *samhällsansvar* och *samhällsprojekt* används som synonymer till CSR.

Socialt kapital är dock mer svårdefinierat och svårundersökt. Här definieras begreppet som fotbollsföreningars immunsystem, och operationaliseras som en mekanism bakom CSR-projektens förtroendeingivande och nätverksskapande egenskap. Utförligare definitioner av teoretiska begrepp återfinns i löpandet text i teorikapitlet (se 3).

### 2.1.2 Urval av intervjuobjekt

Då jag undersöker hur idrottsaktiebolag arbetar med CSR-frågor och hur arbetet kan relateras till klubbarnas företagisering är en intervjumetod riktad mot klubbrepresentanters syn på dessa frågor relevant.

Medveten om att intervjupersonerna utgör ett strategiskt urval för att belysa ett fenomen, kan intervjuresultaten bidra till förståelse för hur personer inom fotbollen resonerar snarare än att anses vara allmängiltiga (McCracken, 1988, s.17) Intervjupersonerna är både respondenter och informanter, då jag är intresserad av såväl deras beskrivning av CSR-arbetet som uppfattning om varför fenomenet återfinns i klubbarna (Esaiasson m.fl., 2007, s.258-259). Intervjupersonerna nås genom att jag kontaktar centrala källor från klubbarnas kommunikationsavdelning och samhällsverksamhet med kompetens att representera klubbarnas inställning. Om dessa inte är tillgängliga kompletterar jag kontaktnätet med ett snöbollsurval av relevanta och rekommenderade klubbpersonligheter (ibid., s.291). Två representanter från Djurgården samt en från AIK intervjuas angående klubbarnas CSR-verksamheter och hur detta arbete kommuniceras till samhället. Den planerade intervjun med AIK:s kommunikationsrepresentant gick tillslut inte att genomföra, och uppsatsen fokuserar därför mer på fallet Djurgården. Med syfte att fördjupa uppsatsens relevans och objektivitet intervjuas ytterligare fyra utomstående och relevanta personer inom svensk fotboll. Enligt Esaiasson m.fl. (2007, s.264-265) tillåts forskaren kombinera insamlingsmetoder, och av logistiska och ekonomiska skäl gör jag såväl personliga intervjuer som telefonintervjuer<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Av intersubjektivitetsskäl bifogas frågeformulären i uppsatsens appendix. Här återfinns även vidare detaljer om intervjupersonernas yrkesposition, bakgrund samt intervjudatum och om intervjun gjorts via telefon eller i person. Intervjupersonerna har dessutom haft möjlighet att revidera använda citat och formuleringar innan uppsatsens publicering.

### 2.1.3 Studiens sju intervjupersoner

Nedan följer en punktlista av de sju intervjupersonernas yrkespositioner samt motivering till varför dessa intervjuas:

- Djurgården kommunikationschef *Gunnar Gidefeldt* bidrar med förståelse för hur klubbens CSR-arbete kommuniceras utåt.
- Djurgårdens analytiker *Filip Lundberg* står för klubbens samhällsanalyser och är därmed involverad i CSR-verksamheten.
- *Camilo Laserna* ansvarar för AIK:s värdegrundsarbete och är nära ansluten till CSR-verksamheten.
- *Lennart Johansson* är en av fotbollsvärldens mest inflytelserika och erkända personer med tidigare ordförandeskap i UEFA<sup>5</sup> och AIK samt nuvarande hedersordförandeskap i båda organisationerna. Han tillför ett inifrånperspektiv av fotbollens kommersialisering och AIK:s bolagisering.
- *Dan Persson*, skribent på Idrottens affärer, arbetar med kommersiell utveckling av idrott och erbjuder insikt i klubbarnas ökade näringslivsrelation.
- *Björn Eriksson* är tidigare rikspolischef och idag ledamot i Riksidrottsförbundets styrelse samt ordförande i GIH<sup>6</sup>. I egenskap av nationell samordnare mot idrottsrelaterat våld ledde Eriksson en utredning (se Kulturdepartementet, 2012) som inkluderade idrottsaktiebolagens poliskostnadsansvar. Hans insikt och resonemang är därmed viktig för undersökningen.
- *Jan-Olov Kindvall*, ansvarig för Malmö Fotbollsförenings (MFF) samhällsverksamhet, visar hur konkurrerande ideella fotbollsföreningar resonerar kring fotbollens CSR och kommersialisering.

### 2.1.4 Frågeformuläret som analytisk indikator

”Frågorna i ett frågeformulär är operationella indikatorer på teoretiska begrepp” (Esaiasson m.fl., 2007, s.273). Frågeformuläret är avgörande för studiens interna validitet och avgör därmed överrensstämelsen mellan mina definitioner och empiriska indikatorer (ibid, s.63). Intervjuformuläret är därigenom en central del

---

<sup>5</sup> Europeiska fotbollsfederationen

<sup>6</sup> Gymnastik- och idrottshögskolan

av analysarbetet då jag använder uppsatsens teori som referensram för konstruktionen och tolkningen av intervjuerna. Detta gör också att jag medverkar i materialkonstruktionen (ibid., s.155-157).

Frågeformulärets främsta uppgift är enligt McCracken (1988, s.24-25) att underlätta att forskaren behåller liknande frågor för liknande intervjuobjekt. Det bör dock finnas utrymme för följdfrågor och utvecklingar för att forskaren ska kunna utnyttja möjligheter som uppstår under intervjun. Liknande anpassas frågeformulären något efter intervjupersonens kontext för att få ut maximal teoretisk mättnad av varje intervjutillfälle. Frågeformulären konstrueras med inledande öppna frågor och fortsätter med teoretiska temafrågor samt avslutas vid behov med direkta uppföljningsfrågor kopplade till uppsatsens frågeställning (Esaiasson m.fl., 2007, s.298-299). Efter den första intervjun (Persson) märker jag dock att svaren inte blir tillräckligt specifika eller uttömmande, och gör därför fortsatta frågeformulär mer uppmanande. Även min intervjuteknik baseras på McCrackens rekommendationer. Intervjuaren bör endast fungera som ett verktyg för att motivera och leda en dynamisk intervjusituation samt klargöra att den intervjuades utsaga är i fokus. För att fördjupa intersubjektiviteten bör forskaren därför inte lyssna aktivt eller störa intervjupersonens beskrivningar (McCracken, 1988, s.19-22). Däremot kan forskaren be intervjupersonen utveckla återkommande begrepp som verkar centrala för utsagan (ibid., s.34-35).

Frågeformulärens struktur och teoriansknytning underlättar intervjuanalysen då jag vet vilka frågor som besvaras under tolkningsarbetet. Intervjuerna transkriberas och genomläses grundligt för ett helhetsintryck. Jag använder sedan *väsensmetoden*, vilken syftar till att konkludera intervjupersonernas manifesta uppfattningar till centrala företeelser i linje med uppsatsens frågeställning. Följaktligen appliceras använda teoretiska antaganden för att urskilja intervjuernas gemensamma nämnare (Esaiasson m.fl., 2007, s.308). När dessa identifierats markerar jag citat och formuleringar som representerar de olika kategorierna, och vilka sedan sammanfattas i analysdelen (se kapitel 4).

### 2.1.5 Intervjun som källa

Intervjun medför vissa ofrånkomliga källkritikproblem, där ett är klubbrepresentanternas *tendens* att porträttera klubben förhållande. Problemet återfinns i de flesta intervjusammanhang och ställer krav på nyanserade och öppna frågeformuleringar. Här underlättar de utomstående och mer oberoende intervjupersonerna. En annan källkritisk fråga är den *beroendeposition* som uppstår i en intervjusituation (Teorell – Svensson, 2007, s.106). McCrackens (1988, s.12) citat: ”this intimate acquaintance with one’s own culture can create as much blindness as insight”, bekräftar subjektivitetens tendens att hota validitet och intersubjektivitet genom materialmisstolkningar. Han påpekar att problematiken kan hanteras med att forskarens bedömning av respondentens utsago inte får påverka tolkningen av densamma. Att tolka intervjupersonens antaganden som självklara är enligt McCracken (1988, s.19-20) bland det svåraste



och samtidigt viktigaste i intervjusituationen. Intervjun är problematisk men unik i sin förmåga att träda in i respondentens världssyn (ibid., s.9).

### 2.1.6 Reliabilitet och vetenskapsteori

Den förförståelse som lyfts ovan bör ses som inspiration snarare än problem, och subjektivitet är enligt McCracken (1988, s.12) en förutsättning för värdefull forskning. Endast forskare som rör sig i sin egen intressesfär kan förstå förklaringarna bakom intervjupersonernas svar, och McCracken (ibid., s.19) hänvisar till att hans studier grundats i tidigare forskningsupptäckter. Liknande grundas denna studie i mitt intresse för idrott och samhällsfrågor, och efter att ha läst Persson och Normarks (se 2009) artikel om fotbollens CSR-trend tillkom både tes och uppsatsämne: jag ville utforska trenden i relation till idrottsrörelsens kommersialisering. Givet min kunskap om ämnet och materialet minskar risken för osystematiska feltolkningar av intervju svaren, och reliabiliteten stärks därför av den kvalitativa inriktningen (Esaiasson m.fl., 2007, s.70-71).

Summan av ovan diskuterade metodologiska aspekter går i linje med min vetenskapsteoretiska inställning: att det finns en verklighet vars karaktär är beroende av subjektiva begreppsuppfattningar. Denna kritiska realism går i linje med det Hollis (2002, s.238) kallar logisk positivism, och antar att det går att studera och dra slutsatser om samhället genom metodologisk medvetenhet om detta begreppsberoende. Detta är viktigt för mitt problematiserande kring den ideella föreningens definierade allmännyttan (se 1.4.3, 5.1).

## 3 Teori

Här introduceras och sammankopplas uppsatsens tre teoribildningar. Första avsnittet behandlar teori om det svenska civilsamhället. Jag utgår främst från civilsamhällesprofessorn Lars Trägårdh för att förklara folkrörelsens ideologiska rötter, samt från Wijkström och Einarssons litteratur om civilsamhällets företagisering.

Därefter skildras den centrala innebörden av konceptet CSR och dess relation till det sociala kapitalet. Jag använder några av de teoretiker idrottsvetarna Persson och Normark (se 2009) utgår från när de sammanfogar CSR och socialt kapital. CSR-pionjären Donna Woods litteratur introducerar begreppets ursprungliga innebörd medan David Baron redogör för en mer modern, strategisk CSR-aspekt. Sedan introduceras Robert Putnam och James Colemans teori om det sociala kapitalet. Slutligen används främst Persson och Normark för att sammanställa dessa tre teoribildningar och förstå relationen mellan fotbollsföreningars företagisering och växande CSR-verksamheter.

### 3.1 Sveriges civila sektor – från folkrörelse till företag?

Ett samhälle kan ha såväl geografisk som politisk innebörd, och dess olika sektorer kännetecknas av normer för hur aktörer förväntas agera (Einarsson, 2008, s.14-16). *Civilsamhället* är omstritt och svårdefinierat, och nämns även som *den civila sektorn* och *folkrörelsen*. Jag använder begreppen synonymt för att beskriva den alltmer otydliga sektorn mellan stat och näringsliv, i uppsatsen operationaliserad som idrottsrörelsen.

#### 3.1.1 Kollektiv kamp – det svenska civilsamhällets ursprung

I samband med Samuel Huntingtons (se 1991) myntade ”tredje demokratiseringsvåg” i Asien, Latinamerika och Östeuropa under 1980-talet började forskarvärlden på allvar studera den civila sfärens samhällsinflytande (Lilja – Åberg, 2012, s.13). Enligt Trägårdh (2006, s.229-230) dröjde det ännu ett halvt decennium innan civilsamhällsbegreppet tog plats i den svenska offentliga och akademiska debatten. Vänstern ansåg då själva begreppet symbolisera folkrörelsens, och därmed välfärdsstatens, nedmontering till förmån för en individualistisk samhällsorganisation. Reaktionen förstås lättare med hjälp av Wijkström och Einarssons (2011, s.26) liknelse av folkrörelsebegreppet med en

”helig terminologisk ko”. Författarna menar att det svenska civilsamhället ofta likställts med den folkhemsinspirerade folkrörelsens strävan mot demokrati, medlemskap, varaktighet, kamp och allmännytta (ibid., s.30-34).

Folkrörelsens och det svenska civilsamhällets historia börjar enligt Trägårdh (2006, s.231-232) med 1800-talets våg av associationer som opponerade den traditionella auktoriteten. Det var detta borgerliga civilsamhälle som lade grunden för klassiska svenska folkrörelser såsom nykterhets- och arbetarrörelsen. Särskilt den senare kom att representera kampen för den marginaliserade medborgarens samhällsröst och följaktligen integreras med det socialdemokratiska folkhemsbygget. Den fritidsbaserade folkrörelsevågen tillkom först under 1970-talet, där idrottsrörelsens inflytande kulminerade under 1990-talet. Enligt Trägårdh (2006, s.233) erbjuder Rothstein (se 1992) en modern analys av den svenska *demokratiska korporatismen*, där offentlighet och folkrörelse agerar i symbios genom att föreningslivet erhåller inflytande i de politiska institutionerna samtidigt som staten erkänns som allmänhetens intresseföreträdare. Gunnar Heckschers definition av en folkrörelse som en anslutning demokratiska, utspridda och intressebaserade frivilligorganisationer med allmännyttigt syfte påvisar enligt Wijkström (1998, s.56-58) den ideella föreningens inflytande på civilsamhällets innebörd.

### 3.1.2 Civilsamhällets organisationsmodell – från ideell förening ...

Enligt Göran Ahrne (1994, s.3) är organisationen det mest explicita exemplet av en sammansatt grupp människor. Den *civila organisationen* är i sin tur avgörande för civilsamhällets karaktär, vilken kan liknas med ett ständigt förändrande socialt landskap mellan stat och näringsliv (Wijkström – Einarsson, 2011, s.10-11). Folkrörelsetraditionens ideella föreningsmodell är den mest förekommande och därmed viktigaste civila organisationsmodellen för det sociala landskapets utseende (Wijkström – Einarsson 2011, s.25).

Wijkström och Einarsson (2011, s.13-17) menar att denna organisationsmodell enkelt kan analyseras teoretiskt med hjälp av idealtypen *Föreningen* (se Sjöstrand, 1985, 1995). Idealtypen är enligt Beckman (2005, s.25) en hypotetisk extrempunkt utan relevant verklighetsanknytning, och bör här ses som ett teoretiskt verktyg för att förstå civilsamhällets komplexitet. Följaktligen beskriver Wijkström och Einarsson (2011, s.21-25) *Föreningen* som en övergripande idealtyp vilken representerar den civila sektorns karaktär. Den civila organisationen ger i sin tur ett empiriskt uttryck för idealtypens stipulerade principer, vilka konstituerar syften och riktlinjer för hur individer inom organisationerna bör agera. Exempelvis förklarar *idrottsföreningen* ett explicit uttryck av *Föreningens* implicita principer såsom medlemskap, allmännytta och gemenskap. En annan samhällsorganisatorisk idealtyp är *Företaget*, vilken alltså representerar abstrakta idéer för de egenskaper som särskiljer företagets organisationsmodell, och gör att ”ett företag är eller förstås som just ett företag och inte något annat” (Wijkström – Einarsson, 2011, s.15). Denna uppsats behandlar den dock allt otydligare särskiljningen mellan dessa idealtyper,

*Föreningen* och *Företaget*, exemplifierat med den allmännyttiga ideella idrottsföreningens företagisering.

### 3.1.3 ... till professionellt företag

Som beskrivs ovan kan civilsamhällets sociala landskap omformas genom organisationsförändringar, något som enligt Wijkström och Einarsson (2011, s.23-24) skett i Sverige de senaste decennierna. Som nämns i inledningen utgår författarna från *företagiseringen* av den civila organisationen (se Brunsson, 1998) vilket syftar på kopierandet av näringslivets marknadsbaserade strategier och modeller.

Bolagiseringen av Kooperativa Förbundet exemplifierar civilsamhällets växande marknadslogik då organisationen ”vandrat från idén om Föreningen till idén om Företaget” (Wijkström – Einarsson, 2011, s.23). Enligt en förändring av aktiebolagslagen har ideella organisationer sedan 2005 rätt att bilda aktiebolag med begränsad vinstutdelning (Wijkström – Einarsson, 2011, s.32). Bolagsformen har sedan 1990-talet vuxit inom svenskt civilsamhälle, och antalet föreningskontrollerade aktiebolag ökade med 75 procent mellan 1992-2002. Antalet anställda inom dessa aktiebolag steg samtidigt med 30 procent där den största expansionen återfanns inom de senaste decenniernas mest växande sektor: kultur och rekreation, där idrotten återfinns (ibid., s.67-68). Idrottsaktiebolaget är således en av många nya civila bolagsformer.

Såväl förvaltningens (se Rothstein – Blomqvist, 2000) som föreningslivets företagisering illustrerar hur organisationer lånar idéer från näringslivet, och därmed ”hämtar tankemodeller och mentala konstruktioner för hur världen är beskaffad och hur man framgångsrikt ska kunna navigera i denna” (Wijkström – Einarsson, 2011, s.34). Den ideella föreningen är dessutom mer beroende av företagsstöd för att finansiera verksamheten vilket stimulerar näringslivssamarbete. ”För organisationernas del finns det helt andra nätverk i näringslivet, och andra resurser och kompetenser, att bygga upp samarbeten kring”, skriver Wijkström och Einarsson (2011, s.36), som påpekar att också företagen tjänar marknadsföringsmässigt på att fördjupa sin relation med föreningslivet. Den ökade förenings sponsringen förklaras exempelvis av företagsvärldens kontextanpassade CSR-trend (ibid., s.34-35) (se 3.3.1). Författarna identifierar därigenom en potentiell klyvning av den tidigare homogena folkrörelsetraditionen mellan klassiskt *fristående organisationsliv* och marknadsinspirerade *integrerade folkrörelser*, där den senare kombinerar sitt ideella grundsyfte med konkurrensprinciper (ibid., s.34-9).

*Professionaliseringen* av den ideella föreningen är en viktig del av företagiseringsprocessen (Wijkström – Einarsson, 2011, s.41). Som exempel tillsätts konsulter för effektiviseringsmetoder och näringslivstoppar i civila styrelser. Professionalisering upplevs ofta som skadlig eftersom den ideella medlemmen, tidigare symbolen för en idéburen folkrörelse, trängs bort från organisationer vars allmännytta anses försvinna till förmån för välbetalda och välutbildade experter (ibid., 78-81). Samtidigt ses det svenska civilsamhället

fortfarande som ett av västvärldens minst professionaliserade (ibid., s.44). Hälften av landets vuxna arbetar ideellt, vilket motsvarar åtta procent av totalen årligen utförda svenska betalda arbetstimmar (Einarsson, 2008, s.85). Men medan många anser att folkrörelsens kollektiva kamp och allmännytta försvinner med kommersialisering kritiserar Wijkström och Einarsson (2011, s.28) den vedertagna bild som porträtteras av civilsamhället, där alla ideella organisationer förväntas sträva mot välfärdsstaten:

Dessa organisationer var kanske viktiga i arbetet med visionen om folkhemmet och realiserandet av välfärdsprojektet [...] Men det kanske inte var organisationernas enda målsättning eller ens deras viktigaste fråga.

Kritiken går i linje med Trägårdhs inledningsvis presenterade problematisering kring civilsamhället som ett stipulerat ideologiskt folkhemsprojekt. Trägårdh (2006, s.232) menar att detta hegemoniska synsätt marginaliserat de organisationer som inte delat folkrörelseidéns syfte eller struktur, och erbjuder en ensidig bild av civilsamhällets potentiella framtid. Liknande tror jag företagiseringen och professionaliseringen av den ideella idrottsföreningen kan addera en ny sorts samhällsnytta, en möjlighet att prioritera organisationers samhällsansvar.

## 3.2 Corporate Social Responsibility

Idén om näringslivets ansvar kan spåras till Adam Smith (Persson – Normark, 2009, s.26). Trots detta finns ingen vedertagen definition av corporate social responsibility (CSR), vilket enligt många forskare är kontextuellt definitionsberoende (Dahlsrud, 2008, s.1-2). Uppsatsen utvecklar inte den diskussionen, utan presenterar samhällsansvaret i studiens kontext och i dess relation till socialt kapital.

### 3.2.1 Samhällsansvar i uppsatsens idrottskontext

Bradish och Cronin (2009, s.692) beskriver CSR såsom "the responsibility of organizations to be ethical and accountable to the needs of their society as well as to their stakeholders". Eftersom deras definition utgår från framstående CSR-teoretikers litteratur (se Carroll, 1979, 1999), syftar på företag och organisationers ansvar samt återfinns i ovanstående artikel om CSR och idrott, anser jag definitionen relevant för uppsatsen. Dessutom inkluderas samhällsansvar mot organisationers intressenter vilket kan relateras till fotbollsföreningars supportrar, sponsorer och lokala myndigheter.

Liksom Wood (1991, s. 698) skriver att "An auto maker, for example, is rightly held responsible for helping solve problems of vehicle safety and air

pollution”, skiljer sig företags samhällsansvar från bransch till bransch för att allmänheten ska uppfatta dem som meningsfulla. CSR behandlar således många områden men brukar sammanfattas i tre grundprinciper: ekonomiskt, miljömässigt, och socialt ansvarstagande (Dahlsrud, 2008, s.9). Den här studien utgår från den senare aspekten, och *operationaliserar CSR som samhällsprojekt* klubbarna bedriver utanför tävlingsverksamheten. Enligt teori bör alltså fotbollsföreningars samhällsansvar beröra de områden dess produkt – fotbollen – berör. Därför brukar fotbollsföreningars samhällsverksamheter ofta behandla vålds- och diskrimineringsförebyggande arbeten ritade mot ungdomar. Enligt en undersökning av internationella fotbollsklubbars CSR berör verksamheterna oftast värdegrundsutbildningar, spontanfotboll i ytterstadsområden, välgörenhet, social inkludering, utbildning och handikappfotboll (Kolyperas, 2012, s.215-220). Uppsatsen fokuserar på liknande typer av samhällsprojekt.

### 3.2.2 Ursprung och innebörd – från altruism till strategisk CSR

CSR-begreppet introducerades i USA på 1960-talet som respons på kritik mot oansvariga företag (Persson – Normark, 2009, s.26). Teorin kan i grunden förstås utifrån två aspekter. Donna Woods litteratur introducerar en traditionell *altruistisk* CSR vilken kan liknas med *Föreningens* allmännyttiga idealtyp (se 3.1.2). I denna aspekt är samhällsansvaret principiellt grundat i ett moraliskt kontrakt mellan näringslivet och samhället vilka inte bör ses som två separata enheter utan som ömsesidigt sammankopplade. Allmänheten har särskilda förväntningar på att företag ansvarar för sitt agerande och effekterna av sin produktion, och organisationers *legitimitet* är följaktligen avgörande (Wood, 1991, s.695-697).

Barons (2001, s.12-17) mer moderna, *strategiska* CSR anspelar på företagets omfördelning av resurser med syftet att öka efterfrågan av sin produkt. I linje med *Företagets* idealtyp (se 3.1.2) anspelar strategin på företagets huvudintresse: vinstmaximering. Näringslivets samhällsansvar kan då förstås som välgörande marknadsföring:

Private politics and corporate social responsibility not only have a direct effect on the costs of the firm, but also have a strategic effect by altering the competitive positions of firms in an industry. (Baron, 2001, s.7)

Samhällsansvar kan därför öka företags konkurrensposition, då allmänheten får förtroende för företagets varumärke och produkt. Detta beroendeförhållande grundas i att företag ackumulerar ett socialt förtroendekapital i samhället.

### 3.2.3 Socialt kapital – mekanism för samarbete, förtroende och CSR

”By ”social capital”, I mean features of social life – networks, norms, and trust – that enable participants to act together more effectively to pursue shared objectives” (Putnam, 1995, s. 664-5). Citatet är från en av Harvardstatsvetaren Robert Putnams artiklar vilken urskiljer en oroväckande minskning av socialt engagemang i det amerikanska civilsamhället. Hans studier av demokratiska skillnader i italienska regioner under tidigt 1990-tal, presenterade i den banbrytande boken *Den fungerande demokratin* (se 1996), visar att demokratiska institutioners effektivitet beror på civilsamhällets inflytandegrad. Putnam, vars forskning grundas i Tocquevilles teori om medborgarandan, menar att högre civilt engagemang medför ökad känsla av samhörighet och förtroende för samhällets institutioner (1996, s.28-29).

*Ömsesidiga normer* är avgörande för det sociala kapitalet, där ömsesidighet syftar till ett beroendeförhållande där båda parter förväntas tjäna på samarbete. Exempelvis kan ett bytesförhållande ibland vara ensidigt, där endast ena parten levererar en tjänst, men att den andra parten förväntas återgälda tjänsten i framtiden (Putnam, 1996, s. 206-210). Liksom ekonomiskt kapital tenderar det sociala att ackumulera över tid, där det förtroende aktörer byggt upp gentemot sin omgivning ofta växer i och med att kapitalet brukas. Detta gör kapitalet till en moralisk resurs som ökar med användning och faktiskt töms om det *inte* brukas. *Tillit* är också centralt för det sociala kapitalet då det erbjuder en förutsägbarhet om hur en aktör kommer agera: du litar på aktörer för att du känner till deras syfte, inte för vad aktörerna utger sig för att vara. Begreppet är enligt ekonomer därmed en förutsättning för finansiella transaktioner.

Även tillväxt kan därigenom förklaras av det sociala kapital som uppstår genom organisationers samarbete, vilket inger förtroende medborgare sinsemellan och skapar förutsättningar för framtida samarbeten och nätverksbildanden (Putnam, 1996, s.204-6). Liknande menar Coleman (1988, s.101) att ömsesidiga normer skapar nätverkssamarbeten, och begreppet förklarar därigenom samhällets underliggande strukturer. Coleman (1994, s.302) understryker också begreppets baksida, där socialt kapital kan möjliggöra för en aktör samtidigt som det omöjliggör för en annan. Medveten om detta, och att företagiseringen riskerar hota ideellt medlemsinflytande och enligt Putnam därmed demokratin, anser jag dock dessa negativa aspekter mindre relevanta givet uppsatssyftet. Jag använder begreppet för att förstå mekanismerna bakom de nätverk och förtroendeförhållanden som skapas genom fotbollsföreningars CSR-verksamheter (se 3.3.1).

### 3.3 Tre teorier tillsammans

Jag har redogjort för den ideella föreningens företagisering, och därefter introducerat teori om organisationers CSR samt dess relation till begreppet socialt kapital. Nedan sammankopplas dessa teoribildningar för att förstå idrottsaktiebolags samhällsansvar.

#### 3.3.1 Den bolagiserade fotbollsföreningens samhällsansvar och sociala kapital

Einarsson (se 2008) introducerar den svenska idrottsrörelsens uppkomst, utveckling och pågående företagisering. Tillsammans med ökad kunskapsöverföring och sponsring från företag till idrottsföreningar ser Einarsson (2008, s.40) idrottsaktiebolaget som ”en del i en kommersialiseringsprocess”. Han understryker att bolagisering inte innebär att verksamheten automatiskt drivs i vinstsyfte, men bekräftar att teorin om civilsamhällets kommersialisering stämmer in även på idrottsrörelsen (ibid., s.98). Denna idrottsrörelse har traditionellt ansetts främja socialt kapital genom socialisering och samarbete utövarna sinsemellan. I linje med Persson och Normark (se 2009) använder jag socialt kapital på ett annat sätt: för att förstå idrottsföreningars beroendeförhållande till samhället.

”Förutom att fungera som ett rent PR verktyg så kan CSR med andra ord ingå i en långsiktig strategi för att bygga ett socialt kapital i form av relationer med målgruppen” (Persson – Normark, 2009, s.29). Citatet kommer från en artikel som sammankopplar bland andra Putnam och Colemans förklaringar av det sociala kapitalet för att förstå hur strukturer och ömsesidiga förtroendesamarbeten förklarar samhällsansvar. I linje med Putnams teori (se 3.2.3) kan socialt kapital förstås som en outtömlig resurs som fotbollsföreningar ackumulerar genom samarbete med aktörer, resurser som sedan kan användas för att underlätta förverkligandet av föreningarnas mål. Eftersom normer och tillit möjliggör att aktörer startar ömsesidiga samarbeten kan det sociala kapitalet därför ses som en grundmekanism i CSR (Persson – Normark, 2009, s.27-29).

Persson och Normark (2009, s.28-29) skriver att medvetna CSR-strategier kan fungera som marknadsföring för att stärka idrottsföreningars *varumärkeskapital*, och menar att kommersialisering därför medför ett ökat samhällsansvar. Detta går i linje med teorin om att kapitalistiska modeller och resurser alltmer hämtas av föreningar, inom idrotten genom idéer från företagspartners eller tillsättandet av näringslivspersoner i föreningsorganisationerna (Wijkström – Einarsson, 2011, s.78). En forskningsrapport bekräftar denna växande beroendesituation, och påvisar att sponsringsbranschen förflyttats från varumärkesexponering till samhällsansvar, där företag alltmer prioriterar investeringar i idrottsföreningens unika varumärke för att representera goda värden (Fyrberg – Söderman, 2009, s.32-34). Dessa värden definierar företags anseenden och är avgörande när sponsorer väljer samarbeten med idrottsföreningar, där idrottsrelaterat våld nämns det som tydligast skrämmer bort investerare från föreningar (ibid., s.5).



Sammanfattningsvis kan CSR därför förbättra föreningarnas intäkter, mediabild och partnersamarbeten (Kolyperas, 2012, s.221).

Fotbollsföreningarna är alltså inte endast källor för företagsgoodwill, utan själva alltmer företagsinspirerade organisationer som legitimerar och till viss del finansierar sin verksamhet genom samhällsengagemang. Det sociala kapitalet avgör även fotbollsföreningens ömsesidiga beroendeförhållande gentemot samhället. Endast om föreningen kan påvisa en underhållande och allmännyttig funktion kommer stödet från supportrar och media förbli intakt. Nätverk bildas av normer och praktiker som institutionaliseras genom aktörers upprepade samarbeten och ömsesidiga beroenderelationer. CSR-verksamheter stärker därför fotbollsklubbars sociala kapital i förhållande till dess intressenter och befäster deras konkurrensposition. Det kan skydda klubbvarumärket från samhällskritik och massmedialt fokus vid framtida svårhanterliga incidenter (Persson, 2008, s.41-47).

Ovan sammankopplade antaganden överensstämmer med studiens idrottsaktiebolag, vars samhällsansvar erbjuds en teoretisk ingång för att relateras till företagiseringsprocessen. Kanske behöver inte fotbollsföreningars samhällsnytta minska med företagisering utan snarare spridas till nya ansvarsområden. Detta synsätt utvecklas i analyskapitlet.

## 4 Analys

För att påvisa hur fotbollsföreningars CSR kan uttryckas inleds analyskapitlet med en kort beskrivning av AIK och Djurgårdens samhällsverksamheter. Fokus läggs på efterföljande analys av de sju intervjuerna<sup>7</sup>. Genom applicerade teorier om företagisering, CSR och socialt kapital används väsensmetoden för att urskilja summeringar och citat vilka symboliserar intervjuernas gemensamma nämnare. Sammanfattningsvis besvaras uppsatsfrågeställningen genom följande tre övergripande kategorier: 1, *Fotboll och CSR – ett vinnande företagskoncept*; 2, *CSR som ekonomiskt och socialt kapital*; 3, *CSR påvisar proffsfotbollens samhällsnytta*.

### 4.1 Klubbarnas samhällsverksamheter

Här beskrivs AIK och Djurgårdens CSR-projekt enligt uppsatsens definition: samhällsverksamheter utanför fotbollsverksamheten. Då klubbarna bedriver många, ibland svårdefinierade, parallella projekt presenteras de mest framstående enligt klubbarnas hemsidor, CSR-rapporter och verksamhetsberättelser samt de projekt klubbrepresentanterna tillägger under intervjuerna.

#### 4.1.1 Djurgårdsandan

Djurgårdsandan är samlingsnamnet för klubbens samhällsengagemang. Initiativet startade 2006 med syftet att erbjuda utbildning och aktiviteter till ungdomar, och har runt 30000 årliga deltagartillfällen. *Drive-In-Fotbollen* är Djurgårdens mest etablerade samhällsverksamhet och enligt klubbens senaste CSR-rapport erkänd bland såväl rikspolitiker som Riksidrottsförbundet (DIF, 2012, s.18). Utbildade Drive-In-ledare arrangerar varje helgkväll spontanfotboll för ungdomar i sex ytterstadsområden i Stockholm med syftet att öka idrottandet och minska våldet bland ungdomar. Projektet drivs i samarbete med lokala fotbollsföreningar och växer ständigt i omfång. Spontanfotbollen har runt 9000 årliga deltagartillfällen samt ett ökande antal ungdomar som rekryteras till den särskilda ledarutbildningen (ibid., s.20).

---

<sup>7</sup> Utförliga detaljer om analysmetoden, intervjufrågorna och intervjupersonernas yrkesposition återfinns i metodkapitlet (se 2.2) samt i uppsatsens appendix.

Ett nytt projekt för 2013 är *Jobbchansen*, där Djurgårdsandan tillsammans med ICA-handlarnas förbund, Järvalyftet Idrott, Jobbtorget Stockholm och Arbetsförmedlingen erbjuder arbetslösa ungdomar från ytterstadsområden praktikplats på transportföretaget DHL:s terminaler i Stockholm. De rekryterade utbildas också i service och ledarskap, och syftet med projektet är att ge ungdomar nödvändig arbetserfarenhet där många erbjuds sommarjobb på terminalerna och en stor andel fått anställning eller därefter fortsatt med vidare studier (DIF, 2013).

#### 4.1.2 AIK:s samhällsansvar

*Frivilligfotboll i förorten* är namnet på AIK:s främsta samhällsverksamhet, vilken klubbens ledare arrangerar på fredagskvällar tillsammans med Ungdomens Hus i Rinkeby. Projektsyftet är att skapa en meningsfull aktivitet och tillvaro för ungdomar i ytterstadsområden. Också närpolisen har deltagit i projektet som enligt AIK:s hemsida bidragit till tydlig minskning av polisanmälningar i området (AIK, 2013<sup>2</sup>). Under intervjun med Camilo Laserna tillägger han fotbollsturneringen *Vem äger förorten* som AIK medarrangerade och SVT livesände sommaren 2013. Egenkomponerade lag från olika ytterstadsområden deltog i turneringen, vars mest värdefulla spelare erbjöds provträning med AIK:s seniorlag (Lundin, 2013).

AIK driver också ett jämlikhetsprojekt tillsammans med organisationer som RFSU och RSFL. En gemensam arvsfond ska generera resurser för en utbildning av AIK:s ledare och tränare i arbete mot sexism, rasism och mobbning (AIK, 2013<sup>3</sup>). Meningen är enligt Laserna att utbildningsmaterialet sedan sprids i föreningssverige som verktyg för hantering av diskriminering.

## 4.2 Fotboll och CSR – ett vinnande företagskoncept

### 4.2.1 En strategisk kunskapsöverföring

Vi levde i en slummertid då mamma tvättade tröjorna och så fanns det någon som kritade planen, och alltid någon kassör som satt i 48 år vars väsentliga uppgift var att registrera medlemsavgifterna och publiktillskottet. Där fanns ju ingen form av kommersialisering [...] men idag kommer folk från näringslivet in i styrelserna i de stora föreningarna och gör sig hörda, och påverkar där naturligtvis synsättet också genom sitt sätt att argumentera.

Citatet ovan är från Lennart Johansson. Genom sina toppositioner inom fotbollsvärldens mäktigaste institutioner har han själv bidragit till fotbollens globala utveckling de senaste decennierna. Han ser liksom flera intervjupersoner fotbollens ökade näringslivsberoende som ett ömsesidigt utbyte, där föreningarna

får nytta av företagens idéer och resurser och företagen får goodwill av att stödja föreningarna.

Johansson har haft toppositioner inom AIK sedan 1960-talet, och har liksom majoriteten av intervjupersonerna även erfarenheter från företagsvärlden. De intervjuade menar att det finns många likheter mellan elitidrottsföreningars och företags organisationer och strategier vilket syns i fotbollsklubbars näringslivsdominerade styrelser samt växande budgetar, sälj-, ekonomi-, och kommunikationsavdelningar. CSR, som idag är en grundläggande del av företagskulturen, blir därmed också en del av grundverksamheten ju mer föreningen närmar sig *Företagets* idealtyp (se 3.1.2). Idén om att CSR överförs från näringslivet till fotbollsföreningarna går helt i linje med teorin om en intensifierad kunskaps- och resursöverföring mellan förenings- och företagsvärlden (se 3.2.3). Djurgårdens Gunnar Gidefeldt hänvisar exempelvis till sin tid som kommunikationschef på TV 4, där företaget tidigt insåg riskerna med att inte framstå som ansvarsfullt. Insikten om att det går att tjäna ekonomiskt på att vara nyttig menar Gidefeldt är anledningen till att Djurgården lyckats så väl med sin CSR-satsning:

En av de största utmaningarna tycker jag som finns med hela CSR begreppet, det är ju [...] att få företag att förstå att det här inte bara är lönsamt ur ett samhällsperspektiv utan också lönsamt för de enskilda näringsidkarna [...] Det är det som är poängen med det, det är ju lönsamt för båda. Det behöver inte kosta pengar att vara god, utan man kan tjäna pengar på att vara god. Och det är inte bara utifrån ett goodwilltänk utan det är till och med så att företag vill göra affärer med andra företag som är bra.

Liksom Camilo Laserna betonar att AIK:s samhällsinsatser bottnar i en idéburen vilja att göra nytta inom viktiga områden, menar Gidefeldt att Djurgårdsandan inte är något cyniskt egenintresse utan främst en del av kärnverksamheten. Föreningsrepresentanterna anser att fotbollsklubbar har ett ansvar att utnyttja sitt unika förebildsvarumärke. Djurgårdens analytiker Filip Lundberg bekräftar en ekonomisk vinning med CSR-verksamheterna, men betonar också att Djurgården som fotbollsklubb har en förmåga att nå ut till ytterstadsområden som många andra samhällsinstitutioner inte har:

Ta Jobbchansen till exempel, där vi kan koppla ihop ungdomar från Drive-In-Fotbollen med våra samarbetspartners som då kan tillhandahålla utbildning och arbetstillfällen, så kanske vi kan göra det i vissa fall bättre än Arbetsförmedlingen [...] Vi har en trovärdighet genom att vi har haft Drive-In-Fotbollen sedan många år tillbaka och man märker att vi får en helt annan kontakt med de här ungdomarna.

Detta kan relateras till Woods *altruistiska CSR* vilken går mer i linje med *Föreningens* idealtyp. Att effekten blir att klubben tjänar ekonomiskt på sitt CSR menar Gidefeldt är en positiv följeffekt som beror på att samhällsengagemanget

uppfattas som integrerat och trovärdigt anpassat till Djurgårdens ansvarsområden, likt företagens *strategiska CSR* (se 3.2.2).

#### 4.2.2 Bolagsformen stimulerar CSR?

”Det följer naturligt av att du driver föreningen mer som ett företag”, säger Lundberg och bekräftar att CSR-strategin även överförts från företag till idrottsaktiebolag med att endast Djurgården och tyska Wolfsburg släppte CSR-rapporter i fotbollseuropa i år. Ägaren Volkswagen tryckte på för en rapport i den senares fall medan Lundberg menar att personer från näringslivet hjälpt Djurgården in på CSR-trenden.

*Djurgårdsandan* (se 4.1.1) startade året efter Djurgårdens bolagisering 2005, vilket också är det år liknande samhällsprojekt nämns för första gången i tillgängliga årsredovisningar (DIF<sup>1</sup>). Givet åtkomliga årsredovisningar verkar korrelationen även stämma i AIK (se AIK, 2004-2009). Johansson bekräftar att klubbens CSR-verksamheter tillkommit de senaste åren. Även Björn Eriksson erkänner att AIK inte resonerade kring CSR-verksamheter under hans tid i klubbens bolagsstyrelse i början av 2000-talet. Även om det inte går att dra slutsatser från detta samband kan det ändå stärka förståelsen för intervjupersonernas syn på bolagiseringens effekter på klubbars CSR-prioritering.

Eriksson utesluter exempelvis inte att AIK som börsnoterat idrottsaktiebolag kan ha ett större behov av att uppvisa goda värderingar för att utöka företagssamarbeten samt locka spekulanter på en växande idrottsmarknad. Det är dels därför han ser poliskostandsdebatten, där idrottsaktiebolag ansågs prioritera vinstaspekter före säkerhetsfrågor och därför behövde lagliga incitament för våldsbekämpande (se 1.3.3), som ologisk. Eriksson menar tvärtom att ökat vinstintresse och näringslivsberoende stimulerar socialt ansvarstagande. ”Det tror jag helt enkelt har att göra med att ska du tjäna pengar på den här verksamheten då måste du bekämpa huliganism och idrottsvåld, för annars skrämmer du bort publiken”, förklarar han angående de senaste årens markanta ökning av elitklubbarns säkerhetskostnader. Laserna tror inte heller att bolagsformen minskar intresset för CSR. Han anser att det borde vara tvärtom då idrottsaktiebolag identifierar sig mer som en del av företagsvärlden och därför anammar den växande CSR-trenden ännu mer. Denna åsikt delas av Malmö Fotbollsförenings (MFF) Jan-Olov Kindvall. ”Tänk på alla andra börsnoterade företag som sysslar med detta” poängterar han, och konstaterar att en växande symbios mellan förening och företag bara lär stärka parternas prioritering av mjuka värden och samhällsansvar. I linje med övriga intervjupersoner tillägger Kindvall att professionalisering, vilket bolagisering ofta innebär, medför möjligheter såväl för klubbarna att bekosta fler och bättre samhällsverksamheter som för samhället att ställa krav på verksamheternas resultat. Nämnas bör att Persson, trots att majoriteten alltså stipulerar ett samband mellan bolagisering och CSR-prioritering, ser CSR som en generell trend hos storstadsklubbar för att motarbeta den förödande huliganism bilden snarare än korrelerad till bolagsformen (se 3.3.1).

## 4.3 CSR som ekonomiskt och socialt kapital

### 4.3.1 Ökat beroende av en förändrad sponsormarknad

Intervjuerna bekräftar sambandet mellan fotbollens CSR-trend och idrottssponsorkapitalets flytt från varumärkesexponering till samhällsansvar (se 3.3.1). Dan Perssons liknelse som svar på frågan om förklaringen bakom elitfotbollsföreningars växande samhällsengagemang symboliserar denna kopplings vikt för uppsatsens frågeställning:

Svaret är ungefär som Biskop Brask i Linköping: 'de är därtill nödd och tvungna' [...] Förändringen från sponsorköpare från samhället och liknande har skapat en situation där man är tvingad att påvisa CSR-effekterna av det man gör, och ta på sig CSR-uppdrag även utanför den direkta kärnverksamheten för att bevara sin position. Det är en omvändelse under galgen i stor utsträckning.

Liknande menar Djurgårdens representanter att det nästan blivit ett skällsord för sponsorer att synas på matchtröjan, och understryker att vissa sponsorer aldrig investerat i klubben om det inte vore för *Djurgårdsandan* (se 4.1.1). Laserna instämmer i att de mjuka värdena idag lockar mer externt kapital, och att företag tittar på såväl föreningars interna värdegrundsutbildningar och ungdomsverksamhet som dess externa CSR-projekt. Han påpekar att detta förtroendeförhållande även går i motsatt riktning, där AIK väljer att förknippas med företag med samma värdegrund. Kindvall hänvisar till sin egen samhällsverksamhetsavdelning som grundades och ständigt expanderar eftersom MFF:s samarbetspartners kräver att klubben engagerar sig utanför fotbollsplanen. Han tillägger att klubben, från att för fyra år sedan finansierats av Malmö Stad och Region Skåne, idag är mycket mer näringslivsberoende. Detta bevisar fotbollsföreningars företagisering genom ett fördjupat beroende av företagssponsoring. Och om företag alltmer prioriterar föreningars CSR-verksamheter, bör föreningarna bli alltmer beroende av växande CSR-verksamheter.

### 4.3.2 Samhällsansvar – en växande skyddsmur

I takt med det intäktsberoende som presenteras ovan ökar också klubbarnas behov av att påvisa goda värderingar inför sponsorer, konsumenter och allmänhet. I linje med teorin (se 3.3.1) antyder klubbrepresentanterna att ett påtagligt samhällsengagemang skyddar varumärkeskapitalet: det skapar en skyddsmur av socialt förtroendekapital runt sponsorstöd och popularitet vid oförutsägbara incidenter.

Djurgårdens representanter exemplifierar återkommande med Djurgårdsandans påtagliga skyddseffekt under vårens oroligheter. Trots svaga

sportsliga resultat, frukt inkastad från läktarna, hotelser och avhopp från huvudtränare och ordförande var det faktiskt första gången organisationen uppfattade att skandaler bemöttes med sympati och förståelse från samhälle, fans och media. ”Ett socialt kapital, verkligen [...] du bygger upp det och fallhöjden blir lite lägre när du väl ramlar”, instämmer Lundberg när jag flikar in begreppet socialt kapital under intervjun. ”Det handlar ju om att bygga upp skyddsmurar, att försöka föregå tråkiga händelser” fortsätter han, och poängterar att idrottsföreningar kan förebygga incidenter men att vissa oroligheter alltid kommer ske. Lundberg använder därefter nästan Putnams egna ord (se 3.2.3) när han hänvisar till en brittisk CSR-experts liknelse med Djurgårdens samhällsverksamhet som ett *immunsystem*:

Du skapar en slags förutsägbarhet i en oförutsägbar omgivning [...] För när det väl händer någonting är du väldigt oskyddad om du bara arbetar med sporten. Händer det tråkigheter runtomkring eller du har en dålig sportslig utveckling just det året [...] kan du ändå påvisa alla de här andra värdena.

Även Kindvall framhåller att idrottsföreningar överlag alltmer prioriterar välplanerade och integrerade CSR-strategier för att motverka dålig publicitet. ”Det är ju lite meningen med att jobba på det här sättet”, säger han, och bekräftar den teoretiska kopplingen till socialt kapital med hur MFF:s samhällsverksamhet tydligt dämpade effekterna av en stor incident med en A-lagsspelare hösten 2012. Laserna tillägger att föreningars samhällsnyttiga arbete förutom till allmänheten även skapar ett immunsystem gentemot nuvarande och potentiella samarbetspartners och sponsorer. ”Det gör ju också att när det händer incidenter så är företagen kanske inte lika snabba på att dra undan sitt stöd”, säger han, och understryker att det handlar om ett beroendekretslopp: ”för drar du undan ditt stöd, då drar du också undan klubbens möjlighet att fortsätta sitt viktiga arbete i samhället”.

## 4.4 CSR påvisar proffsfotbollens samhällsnytta

### 4.4.1 Idrottsrörelsens framtid – ett idéhistoriskt problem

Om du går tillbaka till makarna Myrdals idéer om folkhemmet kommer mycket från Mussolinis korporativistiska modeller. Vi byggde ett folkrörelsesverige med maktposition för primärt den dåvarande socialdemokratiska maktapparaten.

Perssons citat representerar intervjupersonernas syn på fotbollens CSR-trend som ett resultat av ett rotat svenskt folkrörelseperspektiv. Detta följer Trägårdhs teori om civilsamhällets ideologiska och korporativistiska rötter (se 3.1.1).

”Hela grunden med ungdomsidrott är så mycket CSR det bara kan vara”, säger Persson och hänvisar till fotbollsföreningens socialiserande, underhållande och hälsofrämjande samhällsnytta. ”Skillnaden är att idrottens samhällsnytta tidigare väldigt mycket var baserad på organisationsmodellen”, fortsätter han, och menar liksom övriga intervjuade att den kommersiella elitidrotten inte längre anses nyttig. Särskilt idrottsaktiebolagen upplevs som att ha lämnat sin nyttofunktion bakom sig med den ideella organisationsmodellen, vilket gör att de tvingas öka sin samhällsnytta genom CSR. På samma sätt beskriver Kindvall Sveriges folkrörelseperspektiv som unikt. Beslutsprocesser och modernisering tar här längre tid samt bemöts med starkare motstånd, ett motstånd som ofta riktas starkt mot den kommersialiserade idrottens mer vinstdrivna fokus på elitverksamhet och professionella organisationsformer. Persson utvecklar med att förklara att idrotten en gång symboliserade den svenska folkrörelsen med sin historiska resa från överklasshobby till arbetaraktivitet, och inflikar att Sverige under 1970-talet var föreningsstättast i världen. Men han konstaterar att den ideella föreningsmodellen årligen minskar på bekostnad av kommersiell idrott, och menar att idrottsrörelsens framtid hotas av ideologiskt tillbakablickande. Persson ser nu två alternativ för idrottsrörelsen: att investera tid och pengar i att gå tillbaka till det som varit, något han bedömer omöjligt, eller hitta en modell anpassad till dagens kommersiella verklighet.

Det är precis den problematiken Eriksson beskriver som svensk idrotts framtidsfråga. Vid riksidrottsmötet 2015 ska delresultatet för en pågående omfattande ideologisk utredning om idrottsrörelsens kommersialisering presenteras som programunderlag för idrottens väg till 2025. Eftersom idrotten redan är genomkommercialiserad där alla elitföreningar i praktiken är bolagskontrollerade på olika sätt, bara att de inte styrs i bolagsform, finns enligt Eriksson ett starkt behov av att kombinera den kommersiella yrkesutövningen och den folkrörelseanknutna ideella verksamheten. Annars riskerar idrotten att spricka i två rörelser: en för föreningsliv och en för kommersiell idrott, vilket följer Wijkström och Einarssons stipulerade klyvning mellan ett ideellt *fristående organisationsliv* och en företagiserad *integrerad folkrörelse* (se 3.1.3). I takt med ett förändrat samhällsklimat, där förvaltning sedan länge talar om resultatstyrning och utvärdering, bekräftar Eriksson uppsatsens koppling mellan kommercialiserade idrottsföreningars växande vikt av att påvisa sin samhällsnytta:

Det är det jag tror är det viktiga. Då tror jag att det här med samhällsnyttiga insatser har kommit för folk har insett att ska man kunna leva med kommersiell idrott sida vid sida med ideell verksamhet på folkrörelsenivå, då vill det till att det finns något kitt dem emellan.

Erikssons citat sammanfattar intervjupersonernas uppfattning om att elitfotbollens CSR bör ses i en ideologisk kontext. För ju mer föreningar kommercialiseras, ju mer måste de kompensera allmänhetens kritik med påvisad samhällsnytta. En nytta som tydliggörs i CSR-projekt.



#### 4.4.2 Idrottsaktiebolag kompenserar med nytta

”Jag tror inte det är mycket att förskräckas över”, säger Johansson om bolagiseringsutvecklingen. Såsom övriga intervjuade ser han fotbollens anpassning till en mer näringslivsinfluerad omvärld som nödvändig för att tillföra nya resurser och kompetenser.

På samma sätt hänvisar Lundberg, liksom Eriksson, till forskning om framtidens idrottsförening som pekar på att klubbar måste förhålla sig mer till privata aktörer i ett alltmer konkurrensdrivet samhällsklimat. Han ser alternativa organisationsformer, såsom AIK och Djurgårdens, som ett sätt att generera nya intäkter och partnerskap, men återkommer också till ett kommersialiseringsmotstånd grundat i svenskens förkärlek till amatörismen. ”Vi lever ju kvar i något slags glorifierande av det här folkrörelseidealet och den ideella föreningen”, uppger han, och utvecklar att detta lett till att idrottsaktiebolaget instinktivt ses som en samhällskostnad:

Det har blivit en sanning att en ideell förening per definition är allmännyttig. Men samtidigt tycker jag vi ändå visar att vi har väldigt många goda lyckade projekt i Djurgården [...] den enda skillnaden är att vi lägger spelrätten i aktiebolaget. Men jag menar, det skulle ju vi kunna kasta om ifall vi ville det [...] Skulle våra sociala projekt då helt plötsligt vara jätteallmännyttiga? Det blir ju väldigt konstigt.

Lundberg fortsätter med att hela debatten om idrottsaktiebolags poliskostandsansvar fått klubben att inse behovet av att arbeta mer med att utöka och kommunicera sitt samhällsnyttiga arbete. Fotbollen har levt i en bubbla utan att ta hänsyn till ett förändrat samhällsklimat, och elitklubbarna har varit dåliga på att kommunicera sitt mervärde. Liknande ser han idrottsaktiebolagens CSR-trend som ett resultat av att företagiserade fotbollsföreningar värjer sig mot den uppfattade bilden av det kommersiella som något automatiskt ont. Följaktligen tror Lundberg att anledningen till Djurgårdens växande CSR-verksamhet och AIK:s anställning av en ny CSR-ansvarig är att idrottsaktiebolag till större grad måste legitimera sin existens. Och om poliskostandsansvaret bestått hade idrottsaktiebolagen kunnat riskera konkurs. På samma sätt tror Gidefeldt att Djurgårdens ökade kommunikation och prioritering av Djurgårdsandan gjorde att allmänhet, polis och media uppmärksammade klubbens samhällsnytta, vilket också bidrog till Erikssons utrednings slutsats att inte särbehandla ideella och bolagiserade föreningar och till att betalningsansvaret slutligen slopas 2014.

## 4.5 Sammanfattade analysslutsatser

Här sammanfattas den teoribaserade analysen av intervjuerna. Först konstateras att klubbarnas samhällsverksamheter överensstämmer med teori om CSR och idrott genom att främst behandla ungdomsprojekt gällande fritidsaktivitet och arbetserfarenhet samt utbildning i antivåld och antidiskriminering (se 3.2.1). Utan att ha närmare utvärderat verksamheterna anses samhällsnyttiga genom att stimulera ungdomars välbefinnande och samhällstillträde. Därefter presenterar analysen tre kategorier som svar på uppsatsens frågeställning.

Den första kategorin tituleras *Fotboll och CSR – ett vinnande företagskoncept*. Här förstås elitfotbollsföreningars CSR som en kunskapsöverföring från ökat företagsarbete, en koppling som bekräftas för de studerade idrottsaktiebolagen vars samhällsansvar inspirerats och initierats av ett växande antal näringslivspersoner inom föreningsorganisationerna. Givet samhällsengagemangets intäktsgenerering kan idrottsaktiebolags växande vinstintresse och beroende av investerare, sponsorer och konsumenter således stimulera såväl kunskapsöverföringen som klubbarnas framtida samhällsansvar.

Kategori två betecknas *CSR som finansiellt och socialt kapital*. Här förstås elitfotbollsföreningars CSR som framtvingat av ett ökat företagsberoende. Detta givet sponsormarknadens nya intresse för mjuka värden samt klubbarnas växande behov av det immunsystem samhällsverksamheterna ackumulerar. Givet fotbollsföreningars ökade företagssponsring på bekostnad av offentliga bidrag stärks beroendet av konsumtion och företagsstöd med företagisering. Kategorislutsatserna gäller därför särskilt idrottsaktiebolagen som med ett, förmodat, tilltagande intäktsberoende från företagspartners och fotbollskonsumenter alltmer prioriterar samhällsansvar för att tillfredsställa sponsorer och skydda sig från förlustskapande incidenter.

Den sista kategorin tituleras *CSR påvisar proffsfotbollens samhällsnytta*. Fotbollsklubbarnas CSR bör här förstås i relation till att såväl allmänhet och supportrar som lagstiftare och ordningsmakt uppfattar att allmännyttan försvinner med företagisering. Idrottsaktiebolaget, företagiseringens symbol, blir därmed måltavla för lagliga och samhälleliga påföljder för vilka det kompenseras med samhällsnytta utöver idrottsverksamheten: CSR.

Det bör nämnas att uppsatsen inte analyserar företagiseringens negativa potential, där fotbollsföreningarnas växande vinstintresse och företagsberoende skulle kunna inskränka på dess traditionella medlemsinflytande, breddidrott och frivilligarbete. Det förtroendekapital CSR tillför fotbollsföreningarna gentemot företagspartners och åskådare skulle då, enligt teorin, kunna ske på bekostnad av det traditionella sociala kapital föreningen erhållit genom socialisering och medborgaranda. Detta skulle få Putnam och Coleman att oro sig för Sveriges demokratiska system (se 3.2.3). Resonemanget är som nämnts innan mindre relevant för uppsatssyftet, men är viktigt att erkänna samt går i linje med en mer relevant problematik som intervjuanalysen belyser. För i ljuset av detta menar intervjupersonerna att kommersialisering måste ske med reson, vilket intervjuer med personer från mindre idrottsföreningar förmodligen skulle bekräfta. En

framtid där externa storföretag kontrollerar och omorganiserar fotbollsföreningarna tas upp som ett skräckexempel av en intervjuperson. Fotbollsföreningens ideal, såsom medlemsinflytande, breddidrott och frivilligarbete, anses alltså viktiga för idrottsrörelsens legitimitet och funktion. De intervjuade är därmed relativt överens om 51-procentsregelns nödvändighet då den möjliggör kombinationen av dessa folkrörelseideal med välkomnad kommersialisering. Vad de motsätter sig är att dessa två världar skulle vara motstridiga. Tvärtom är idrottens utmaning att sammanföra det kommersiella och ideella för att kunna växa, något Gidefeldts följande citat symboliskt summerar: ”utvecklingen bolagisering kontra förening, att det ena är det och det andra inte är det [...] jag vill lite skjuta hål på den myten.”

Så länge den myten är intakt och omfattande kritik riktas mot företagiseringens minskande samhällsnytta, pekar den här studien dock på att bolagiserade föreningar i synnerhet har ett behov av att stärka sin kommunikation och prioritering av samhällsansvar. Även om denna kvalitativa studie inte fastslår generaliserbara slutsatser verkar behovet gälla elitföreningar generellt. Givetvis kan CSR-strategins samhällsnyttiga intentioner ifrågasättas då den inte endast syftar på att öka näringslivets ansvarstagande, utan kanske främst på att generera PR och kapital till vinstdrivna företag. Men för att återgå till uppsatsens användande av begreppet menar Putnam (1996, s.201) att det sociala kapitalet skapar samhällseffektivitet genom att underlätta samarbetsoperationer, liksom fotbollsföreningars samhällsansvar tydligt skapar nya nätverk och samhällsprojekt vilka stimulerar transaktioner och samhällstillit. Persson och Normark (2009, s.28-29) konkluderar resonemanget med att CSR, genom att möjliggöra effektivare nätverkssamarbeten och samhällsnytta, erbjuder en vinstsituation där både föreningarnas och samhällets mål lättare uppnås – ”oavsett om dessa mål är ekonomiskt altruistiska eller själviska”.

## 5 Avslutande reflektioner

### 5.1 Sammanfattning och slutsatser

Den svenska ideella organisationsmodellen, där frivilliga medlemmar styr mot ett altruistiskt ändamål, har varit sammankopplad med folkrörelsens kollektiva samhällsnyttiga syfte. Men när denna organisationsmodell konfronteras med en företagiseringsprocess upplevs den ideella föreningens allmännytta som hotad på bekostnad av ett näringslivsinspirerat vinstintresse (se Wijkström, 1998: Kulturdepartementet, 2012: Justitiedepartementet, 2013: Lundén, 2011).

I uppsatsens syfte att belysa en annan sida av företagiseringsmyntet avgränsades civilsamhället till idrottsrörelsen. Med tesen att kommersialisering stärker idrottsföreningars CSR-prioritering gjordes en fallstudie av de bolagiserade fotbollsföreningarna AIK och Djurgården. Idrottsaktiebolagens samhällsansvar undersöktes genom intervjuer med centrala klubbrepresentanter. Dessutom intervjuades fyra framstående personer inom fotbollssverige för att fördjupa studiens relevans och objektivitet. Analyskapitlet beskrev inledningsvis några av de studerade fallens CSR-verksamheter vilka fastslås som nya och växande företeelser. Genom väsensmetoden sammanfattade intervjuanalysen därefter följande centrala kategorier som svar på uppsatsfrågeställningen *Hur kan bolagiserade fotbollsföreningars samhällsverksamheter förstås i relation till ökad företagisering?*

1, *Fotboll och CSR – ett vinnande företagskoncept*. Här förstås fotbollsföreningarnas CSR som en kunskapsöverföring från ökad näringslivsinteraktion. De studerade idrottsaktiebolagens samhällsansvar spåras till att näringslivets personer alltmer träder in i klubborganisationerna och argumenterar för strategins lönsamhet. CSR-strategierna har dessutom tydligt tillkommit efter klubbarnas bolagisering.

2, *CSR som finansiellt och socialt kapital*. Klubbarnas CSR förstås i kategorin som ett resultat av idrottsrörelsens tilltagande företagsberoende. Detta givet idrottssponsorkapitalets nya CSR-prioritering tillsammans med ett ökat behov av det sociala förtroendekapital samhällsansvaret ackumulerar som skyddssystem vid incidenter. Idrottsaktiebolagen kan således anses ha starkare CSR-behov för att attrahera investeringar och konsumtion samt skydda klubbens varumärkeskapital.

3, *CSR påvisar proffsfotbollens samhällsnytta*. I den avslutande kategorin kan fotbollsklubbarnas CSR-trend förstås utifrån den svenska folkrörelsens ideologiska ursprung, där företagiserade idrottsföreningar kritiseras för att ha ersatt allmännyttan med kommersiellt intresse. De studerade idrottsaktiebolagen i synnerhet möter därför starkt medialt, juridiskt och samhälleligt motstånd, ett

motstånd de dels kompenserar för genom CSR-projekt utanför fotbollsverksamheten vilka ämnar utöka klubbarnas påvisade samhällsnytta.

De tre slutsatserna realiserar uppsatsens syfte samt ambitionen att också tydliggöra mekanismerna bakom fotbollsklubbarnas CSR. Givet fallstudiens begränsade generaliserbarhet tillåts de inte anses giltiga för elitidrottsföreningar överlag, men de bidrar med förståelse för företagiseringsfenomenets positiva effekter. De kan även tänkas vara applicerbara på andra bolagiserade fotbolls-föreningar samt övriga svenska idrotter där bolagsformen återfinns (se 1.5.2). Dessutom bekräftar de kompletterande intervjuerna en CSR-trend inom hela elitfotbollen, och belyser generellt kommersialiseringen som hela idrottsrörelsens framtida frågeställning. Intervjupersonerna anser att den nuvarande ideologiska problemformuleringen, där modernisering anses farlig, kan dela idrottssektorn i en kommersiell och en ideell rörelse och därigenom undergräva idrottsrörelsens samhällsposition.

Bolagisering kan lösa denna problematik, samtidigt som uppsatsen påvisar hur idrottsaktiebolagens samhällsprojekt kan relateras till ökad företagisering: att kommersialisering stimulerar en ny sorts samhällsnytta. Att projekten inte skulle vara nyttiga givet att de bedrivs av idrottsaktiebolag menar jag, i linje med Lundberg, är orimligt (se 4.4.2). Att allmännyttan anses försvinna med bolagisering anser jag därför bero på ett ideologiskt likställande av allmännyttobegreppet med den medlemsstyrda ideella organisationsmodellen (se 2.1.6, 1.5.3). Den ideella föreningsmodellen kanske inte avgör idrottsföreningens allmännytta, kanske är det viktiga vad föreningen *gör* i samhället och vilken nytta den *tillför* allmänheten. I linje med Persson och Normarks konstaterande (se 4.5) och Wijkströms uppsatsinledande citat undrar jag om det inte är viktigare att idrottsaktiebolagens allmännyttiga projekt faktiskt bedrivs *idag*, än att allmännyttiga idrottsföreningar bedrivs såsom de var *igår* ... eller?

### 5.1.1 Förslag till framtida forskning

CSR-trenden inom bolagiserade fotbolls-föreningar verkar även gälla elitfotbollen överlag. Att utvärdera trenden snarare än positivt beskriva den i relation till företagiseringsprocessen som jag gjort vore därför intressant. Exempelvis bör tesen att kommersialisering stimulerar samhällsansvar vidare prövas genom jämförelser av föreningars nivåer av samhällsengagemang och kommersialisering.

Under uppsatsarbetet urskiljs särskilt hos Wijkström (se 1998, 2011) en tendens till att civila organisationer alltmer förväntas producera välfärdstjänster utöver grundverksamheten. Vissa intervjupersoner bekräftar att idrottsföreningar exempelvis förväntas bedriva CSR för att erhålla kommunal verksamhetsersättning. Trenden var för spekulativ och utforskad givet uppsatsutrymmet, men ökar kraven på att civilsamhället blir en förlängning av välfärdsstaten vore det relevant för vidare forskning. Sammanfattningsvis har civilsamhällets folk rörelseanknytning varit central för det svenska samhället och folkhemmets utveckling. Därför är det viktigt att vidare studera effekterna av föreningslivets, liksom förvaltningens, anammande av näringslivsprinciper.

## 6 Referenser

### 6.1.1 Tryckta källor

- Ahrne, Göran, 1994. *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage
- Baron, P. David, 2001. "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 10, nr. 1, 2001, s.7-45
- Beckman, Ludvig, 2005. *Grundbok i idéanalys: det kritiska studiet av politiska texter och idéer*. Stockholm: Santérus
- Blomqvist, Paula – Rothstein, Bo, 2000. *Välfärdsstatens nya ansikte: demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*. Stockholm: Agor
- Bradish, Cheri – Cronin, J. Joseph, 2009. "Corporate Social Responsibility in Sport", *Journal of Sport Management*, nr 23 2009, s. 691-697
- Brunsson, Nils, 1998. "Politisering och företagisering: institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld", I Lind, Rolf (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*, s.253-275
- Carroll, Archie, 1979. "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, nr.4, 1979. s.497–505
- Carroll, Archie, 1999. "Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction", *Business and Society*, vol. 38, nr. 3, 1999. s.268–295
- Coleman, S. James, 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*. vol. 94, supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 1988. s. 95-120
- Coleman, James S., 1994. *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass: Belknap
- Dahlsrud, Alexander, 2008. "How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, nr. 1, 2008, s.1-13
- Esaiasson, Peter m.fl., 2007. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3 uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Einarsson, Torbjörn, 2008. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen: en studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar*. Stockholm: Economic Research Institute EFI), Stockholm School of Economics
- Einarsson, Torbjörn, 2012. *Membership and organizational governance*. Diss. Stockholm: Economic Research Institute EFI), Stockholm School of Economics

- Hollis, Martin, 2002. *The Philosophy of the Social Science*. 2 uppl. Cambridge University Press
- Huntington, Samuel P, 1991. *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. University of Oklahoma Press: Norman.
- Justitiedepartementet, 2013. "Ersättning för polisbevakning", *Departementsserien* 2013:24
- Kulturdepartementet, 2012. "Mindre våld för pengarna", *Statens offentliga utredningar*, 2012:23
- McCracken, Grant, 1988. *The long interview*. Newbury Park, Calif.: Sage
- Putnam, D. Robert, 1995. "Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America", *Political Science and Politics*, Vol. 28, nr.4, 1995. s.664-683
- Putnam, D. Robert, 1996. *Den fungerande demokratin – medborgarandans rötter i Italien*. 1:a uppl. Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle)
- Rothstein, Bo, 1992. *Den korporativa staten: intresseorganisationer och statsförvaltning i svensk politik*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1985. *Samhällsorganisation: en ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1995. "I samspel med andra – om organisering av ideell verksamhet", i Amnå, Erik (red.) *Medmännisklighet att hyra? – åtta forskare om ideell verksamhet*. s.251-277
- Teorell, Jan – Svensson, Torsten, 2007. *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber
- Trägårdh, Lars, 2006. "Från SSU:s folkrörelser till Timbros civilsamhälle", *I rörelse: en bok om folkrörelserna och demokratin*. s.228-253
- Wijkström, Filip, 1998. *Different faces of civil society*. Stockholm: Economic Research Institute (EFI), Stockholm School of Economics
- Wijkström, Filip – Einarsson, Stefan, 2004. *Foundations in Sweden: their scope, roles and visions*. Stockholm: Economic Research Institute EFI), Stockholm School of Economics
- Wijkström, Filip – Einarsson, Torbjörn, 2011. *Från nationalstat till näringsliv?: det civila samhällets organisationsliv i förändring*. 2 uppl. Stockholm: SSE Institute for Research
- Wood, Donna, 1991. "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, nr.4, 1991. s.691-718

## 6.1.2 Elektroniska källor

- AIK, 2004. AIK Fotboll årsredovisning Tillgänglig: [http://www.aik.se/fotboll/aikindex.html?fotboll/ab/fb\\_ab\\_bokslut\\_2004.html](http://www.aik.se/fotboll/aikindex.html?fotboll/ab/fb_ab_bokslut_2004.html). Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2005. AIK Fotboll årsredovisning, Hemsida. Tillgänglig: <http://www.aik.se/fotboll/2006/herrar/lasvart/aikffverksamhetsb2005.pdf>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2006. AIK Fotboll årsredovisning, Hemsida. Tillgänglig: [http://www.aik.se/fotboll/ab/AIKFotboll\\_VerkBer06\\_070314.pdf](http://www.aik.se/fotboll/ab/AIKFotboll_VerkBer06_070314.pdf). Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2007. AIK Fotboll årsredovisning, Hemsida. Tillgänglig: [http://www.aik.se/fotboll/ab/AIKFotboll\\_VerkBer\\_2007\\_080304.pdf](http://www.aik.se/fotboll/ab/AIKFotboll_VerkBer_2007_080304.pdf). Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2008. AIK Fotboll årsredovisning, Hemsida. Tillgänglig: <http://aikfotboll.se/attachments/313/verksamhetsberattelse%202008.pdf>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2012. AIK Fotboll årsredovisning, Hemsida. Tillgänglig: <http://www.aikfotboll.se/attachments/6601/2012%20-%20verksamhetsberattelse.pdf>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2013<sup>1</sup>. AIK Fotboll, Hemsida. Tillgänglig: <http://aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=2528>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2013<sup>2</sup>. AIK Fotboll, Hemsida. Tillgänglig: <http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=235>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- AIK, 2013<sup>3</sup>. AIK Fotboll, Hemsida. Tillgänglig: <http://www.aikfotboll.se/Article.aspx?contentID=6909>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- Andersson, Freja, 2012. ”Nu ska Tyresö bilda bolag”, i Idrottens affärer 2012-12-10. Tillgänglig: <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2012/12/nu-ska-tyreso-ff-bilda-bolag>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Backman, Jyri, 2009. ”Aktiebolag inom svensk fotboll”, *www.idrottsforum.org*, 2009-04-08. Tillgänglig: <http://www.idrottsforum.org/articles/backman/backman090408.html>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Dahlqvist, Jens, 2013. ”51-procentsregeln blir kvar: ”Är besviken””, *Expressen*, 2013-05-25. Tillgänglig: <http://www.expressen.se/sport/51-procentsregeln-bli-kvar-ar-besviken/>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- DIF<sup>1</sup>. Djurgården fotboll, årsredovisningar, Hemsida. Tillgänglig: <http://dif.se/om-dif/arsredovisningar/>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- DIF, 2007. Djurgården fotboll, Hemsida, 2007. Tillgänglig: [http://dif.se/wp-content/uploads/2011/03/arsredovisning\\_2007](http://dif.se/wp-content/uploads/2011/03/arsredovisning_2007). Hämtdatum: [2014-01-02]



- DIF, 2012. Djurgården fotboll, Hemsida, 2012. Tillgänglig: [http://dif.se/wp-content/uploads/2012/12/CSR-rapport\\_01-28\\_19dec.pdf](http://dif.se/wp-content/uploads/2012/12/CSR-rapport_01-28_19dec.pdf). Hämtdatum: [2014-01-05]
- DIF, 2013. Djurgården fotboll, Hemsida. Tillgänglig: <http://dif.se/2013/08/09/dhl-och-djurgarden-skapar-jobb/>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Fyrberg, Anna – Söderman, Sten, 2009. ”Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen – ett sponsorperspektiv”, *Riksidrottsförbundets FoU-rapporter*, 2009:3. Tillgänglig: [http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_33845/cf\\_394/Varumarkets\\_betydelse\\_2009.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_33845/cf_394/Varumarkets_betydelse_2009.PDF). Hämtdatum: [2014-01-02]
- Kolyperas, Dimitrios, 2012. ”Corporate and social responsibility in professional football club organizations”. Tillgänglig: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/9207/1/THESIS.pdf>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Lilja, Elisabeth – Åberg, Martin, 2012. ”Var står forskningen om civilsamhället? En internationell översikt”, *Vetenskapsrådets rapportserie*, 2012:4. Tillgänglig: [http://www.cm.se/webbshop\\_vr/pdf/2012\\_04.pdf](http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/2012_04.pdf). Hämtdatum: [2014-01-02]
- Lundén, Karl, 2011. ”Det finns ingen vinst med bolagiseringen!”, *Idrottens Affärer* 2011-01-12. Tillgänglig: <http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2011/01/det-finns-ingen-vinst-med-bolagiseringen>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Lundin, Andreas, 2013. ”Han vann provspelet med AIK”, *SVT nyheter*, 2013-06-07. Tillgänglig: <http://www.svt.se/sport/han-vann-provspelet-med-aik>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- NE<sup>1</sup> – Nationalencyklopedin, Hemsida, 2014. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/ideell-förening>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- NE<sup>2</sup> – Nationalencyklopedin, Hemsida, 2014. Tillgänglig: <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/kommersiell>. Hämtdatum: [2014-01-04]
- Nouri, Farzad – Plan, Karl, 2005. ”Idrottsaktiebolag – den optimala organisationsformen?”. Examensarbete Sport Management, Idrottshögskolan, institutionen för idrotts- och hälsovetenskap. Tillgänglig: <http://gih.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:493>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Pershagen, Axel, 2013. ”Klubbarnas stora glädje – polisnotorna slopas”, *fotbollskanalen.se*, 2013-09-10. Tillgänglig: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/klubbarnas-stora-gladje---polisnotorna-slopas/>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Persson, Thomas, 2008. ”Social capital and social responsibility in Denmark: more than gaining public trust”, *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 43, nr. 1, 2008, s.35-51. Tillgänglig: <http://irs.sagepub.com/content/43/1/35.full.pdf+html>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Persson, Thomas – Normark, Gun, 2009. ”CSR – av, med och genom idrott”, *Svensk idrottsforskning*, nr. 3, 2009, s.26-31. Tillgänglig:

- [http://www.gih.se/Documents/CIF/Tidningen/2009/3\\_2009/SVIF%20093.pdf](http://www.gih.se/Documents/CIF/Tidningen/2009/3_2009/SVIF%20093.pdf).  
Hämtdatum: [2014-01-02]
- RF, 2010. "Idrotts-Sverige – en representation av Riksidrottsförbundet", *Riksidrottsförbundets FoU-rapporter*, 2010. Tillgänglig: [http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id\\_32924/cf\\_394/Idrottssverige2011.PDF](http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_32924/cf_394/Idrottssverige2011.PDF).  
Hämtdatum: [2014-01-02]
- RF, 2013. Riksidrottsförbundet, Hemsida. Tillgänglig: <http://www.mynewsdesk.com/se/riksidrottsforbundet/pressreleases/svensk-idrott-ska-rusta-gemensamt-infoer-framtidens-utmaningar-870114>.  
Hämtdatum: [2014-01-02]
- SvFF, 2013. Svenska fotbollsförbundet, Hemsida. Tillgänglig: [http://fogis.se/ImageVault/Images/id\\_92887/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://fogis.se/ImageVault/Images/id_92887/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)  
Hämtdatum: [2014-01-02]
- Thored, Ola, 2001. *Frågor kring bolagisering av idrottsföreningar med inriktning på skatterätt*. Examensarbete i skatterätt, Lunds universitet, juridiska fakulteten. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1562534&fileOId=1565992>. Hämtdatum: [2014-01-02]
- Wikström, Peter, 2011. "Få idrottsaktiebolag berör många", *Dagens Nyheter*, 2011-05-27. Tillgänglig: <http://www.dn.se/sport/fa-idrottsaktiebolag-engagerar-manga/>. Hämtdatum: [2014-01-02]

# Appendix

## Appendix 1. Frågeformulär för personlig intervju med Lennart Johansson

**Position:** Nuvarande hedersordförande i UEFA, SVFF och AIK mm. F.d. ordförande UEFA och AIK, vice ordförande FIFA mm.

**Datum:** 2013-12-03, SVFF:s kontor i Solna

1, Biografiskt:

a: *Vem är du?*

b: *vad gör du idag?*

2, I en artikel på fotbollskanalen.se från januari 2012 säger du bland annat att:

*”Man måste frångå den gamla idén om att idrott och politik inte hör ihop. Idrott är verkligen inget annat än just politik”*

a: *Vad menar du med det, generellt sett?*

3, Allmänheten förknippar ofta fotboll med rasism efter skandaler på såväl läktare som på planen.

a: *UEFA har på senare år tagit hårdare krafttag i och med hårdare avstängningar och FARE-nätverkets unite against racism. Varför tror du vi ser den utvecklingen?*

4, Corporate Social Responsibility

a: *CSR, känner du till det begreppet?*

b: (Om ja) *Antirasism kan ses som en CSR-fråga. Varför tror du fotbollsföreningar bedriver CSR-verksamheter idag?*

5, Den finns forskare vid Handelshögskolan som skriver om den ideella föreningens förskjutning mot näringslivet, en så kallad företagisering av den ideella organisationen. Liknande ser vi ökad kommersialisering inom idrottsrörelsen och idrottsföreningar kan bolagiseras sedan 1999:

*Hur ser du på den utvecklingen?*

6, Du har själv varit ordförande i AIK och alltid varit engagerad i klubben.

6a: *Om man ser till innan och efter bolagiseringen, ser du skillnader i hur man arbetar i CSR-frågor nu och då?*

6b: *Tror du bolagisering hotar föreningars allmännyttiga arbete, exempelvis i antirasism-frågor, eftersom de har ett mer vinstdrivande syfte?*

6c: *Tror du bolagiserade klubbar har ett högre behov av CSR-verksamheter?*

7, Statsvetaren Filip Lundberg skriver i rapporten *Djurgården Stockholm – idrott och samhällsnytta i förening* att klubbar både borde interagera CSR djupare i verksamheten och bli bättre på att kommunicera sin samhällsnytta. Samtidigt sågs rapporten som viktig för resultatet av Björn Erikssons så kallade ”huliganutredning” då den dels påvisade Idrottsaktiebolaget Djurgården Fotboll AB:s samhällsnytta.

a: *Tror du att Idrottsaktiebolag tvingas ”kompensera” för kritik om vinstintresse genom ökat arbete i samhällsnyttiga projekt?*

b: *Är exempelvis AIK:s och Djurgårdens CSR-satsningar resultat av att klubbarna idag är tydligare med att kommunicera saker de tidigare gjorde men inte visade?*

8, Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson från Handelshögskolan och även idrottsvetaren Thomas Persson skriver om att nedmontering de senaste 20 åren i ställt högre krav på den civila organisationen,

och föreningar förväntas producera en samhällsservice utöver organisationens grundläggande verksamhet.  
- *Känner du igen detta inom fotbollen?*

## Appendix 2. Frågeformulär för telefonintervju med Björn Eriksson

**Position:** Ämbetsman, ordförande GIH, styrelseledamot Riksidrottsförbundet mm. F.d. rikspolischef, nationell samordnare för idrottsrelaterat våld, ledamot AIK bolagsstyrelse, ordförande i Svenska Skidskytteförbundet, president Interpol, landshövding mm.

**Datum:** 2013-12-16

1, Biografiskt:

a: *Vem är du?*

b: *vad gör du idag?*

2, Du ledde den så kallade "huliganutredningen", vars delbetänkande "Mindre våld för pengarna" blev klar april 2012.

a: *Kan du berätta kort vad avsnittet om kostnader för polisbevakning handlar om?*

b: En förening måste anses allmännyttig för att undantas betalningsansvar  
*vad menas här med allmännytta?*

c: En slutsats av utredningen var att ideella och bolagiserade föreningar inte bör särbehandlas  
*varför inte?*

d: Finns en politisk lösning på idrottsrelaterat våld?

3, Den finns forskare vid Handelshögskolan som skriver om civilsamhällets förskjutning mot näringslivet, en så kallad företagisering av den ideella organisationen, som innebär ökad interaktion mellan näringsliv och föreningsliv. Liknande ser vi ökad kommersialisering inom idrottsrörelsen vilket IdrottsAB illustrerar

a: *Hur ser du på den utvecklingen?*

b: Corporate Social Responsibility, CSR, känner du till det begreppet?

c: *Varför tror du fotbollsföreningar bedriver CSR-verksamheter idag?*

4, Filip Lundbergs rapport *Djurgården Stockholm – idrott och samhällsnytta i förening* omnämns i utredningen.

a: *hur användes den i förhållande till slutsatserna om IdrottsAB:s betalningsansvar?*

b: CSR teori säger att idrottsföreningar måste bli bättre på att integrera och kommunicera sitt CSR-arbete. Vi ser hur Djurgården skriver CSR-rapporter och AIK anställt Daniel Tjernström som CSR-ansvarig.

*På vilket sätt kan man se CSR-satsningen i relation till polisnotedebatten om minskad samhällsnytta?*

c: *Kan det ses som att idrottsAB blir bättre på att kommunicera ut det samhällsarbete man redan gjorde tidigare?*

5: Karl Lundén, då vice ordförande i Svenska Fotbollssupporterunionen, kallade i en artikel 2011 bolagiseringen för en "privatisering av den svenska folkrörelsemodellen" där breddverksamhet och medlemsinflytandet hotas av ökat vinstintresse?

a: *På vilket sätt kan detta även hota idrottsAB:s samhällsengagemang?*

b: Liknande menar Bo Svenssons Poliskostandsutredning att idrottsAB behöver incitament för att arbeta med säkerhetsfrågor.

*Prioriterar bolagiserade föreningar säkerhetsfrågor till lägre grad än ideella elitföreningar?*

c: I delbetänkandet står det att personer som investerar i idrottsAB främst köper aktier med hjärtat, men att vissa faktiskt är spekulanter på ny marknad.

*I relation till ökat beroende av vara attraktiv för aktieinvestorer och sponsorer, skulle idrottsAB kunna ha ett större behov att arbeta med CSR-projekt och säkerhetsfrågor?*

d: Du satt själv i AIK:s bolagsstyrelse 2002-2005.

*Hur resonerade klubben kring CSR-frågor då?*

## Appendix 3. Frågeformulär för telefonintervju (skype) med Dan Persson

**Position:** Skribent på nättidningen Idrottens Affärer, arbetar med kommersiell utveckling av idrott och arenafrågor

**Datum:** 2013-11-27

1, Biografiskt

a: *Vem är du?*

b: *Vad gör du idag?*

2 Forskare vid handelshögskolan skriver om civilsamhällets företagisering

*Du som skriver mycket om fotbollens kommersialisering, hur ser du på denna utveckling?*

3, I ett blogginlägg från december 2010 skrev du om fördelarna med Idrottsaktiebolag som organisationsform. Du skriver dels att ” *Bolagsägda fotbolls- och ishockeyklubbar är också ett bra sätt att stänga ute huliganer från att ta över föreningar* ”

a: *(Om du minns det) Kan du utveckla det resonemanget?*

b: *Hur kan detta relateras till idrottsaktiebolagets behov av att locka aktieinvestorer?*

c: *Idrottsaktiebolag blir mer som företag. Har de större behov av att påvisa goda värderingar?*

4, Karl Lunden från svenska fotbollssupporterunionen kallade bolagiseringen för en ”privatisering av den svenska folkrörelsemodellen” som respons på ditt inlägg jag citerade

*Om vi utgår från Lundéns och många andras syn, på vilket sätt hotar bolagiseringen den svenska idrottsfolkrörelsen som samhällskraft?*

5, Corporate Social Responsibility och fotboll

a: *Hur ser du på det?*

b: *Varför arbetar klubbar med CSR, tror du?*

6: *Hur kan bolagiseringen påverka fotbollsföreningar prioritering av CSR-projekt?*

7: *Är det något du vill tillägga/undrar?*

## Appendix 4. Frågeformulär för telefonintervju med Camilo Laserna

**Position:** Ansvarig för AIK:s värdegrundsarbete *AIK-stilen*

**Datum:** 2013-12-13

1, Biografiskt

a: *Vem är du och vad har du gjort tidigare?*

b: *Vad gör du idag?*

2, Corporate Social Responsibility, CSR

a: *Vad betyder det för dig?*

b: *Varför tror du vi fotbollsklubbar bedriver CSR-verksamheter idag?*

3, AIK:s CSR och värdegrundsarbete

a: *Du är själv ansvarig för AIK-stilen, vad är AIK-stilen?*

b: *kan du beskriva AIK:s CSR-projekt?*

c: *hur länge har AIK arbetat med liknande samhällsverksamheter?*

d: *Varför arbetar AIK med CSR-projekt, när fotbollen är grundverksamheten?*

4, I min intervju med Malmö FF:s Jan-Olov Kindvall menade han att sponsorbranschen förändrats från varumärkesexponering till att förknippas med idrottsföreningars CSR-projekt.

a: *Används AIK:s CSR-arbeten för att locka sponsorer och investerare?*

b: (Om ja) *Hur och varför?*

c: (om nej) *varför inte?*

5, Djurgårdens statsvetare Filip Lundberg menar att klubbar borde öka sitt CSR-arbete då man genom detta kontrollerar sitt eget öde till högre grad, att man skyddas lite från kritik vid oförutsägbara incidenter.

- *Vad tror du han menar med det?*

6, CSR-teori säger att klubbar måste kommunicera sitt CSR-arbete, och Lundberg menar att Djurgården i relation till bolagiseringsdebatten måste öka sin CSR-satsning för att visa hur man bidrar med allmännyttan till samhället.

a: *På vilket sätt kan AIK som idrottsAB ha ett större behov än andra allsvenska klubbar av att arbeta med CSR?*

b: *Tror du man kan se Djurgårdens CSR-rapporter och AIK:s nyanställning av Daniel Tjernström som CSR-ansvarig som resultat av att klubbarna har ökat sin kommunikation utåt av det samhällsarbete klubbarna redan tidigare gjorde?*

7, Det finns forskare vid Handelshögskolan som skriver om den ideella föreningens förskjutning mot näringslivet, en så kallad företagisering av den ideella organisationen. Liknande ser vi ökad kommersialisering inom idrottsrörelsen och föreningar kan sedan 1999 bolagisera sin elitverksamhet, lånar in idéer och personer från näringslivet i styrelse och organisationen.

a: *Hur ser du på den utvecklingen?*

b: *Tror du den växande CSR-trenden bör ses som del i denna utveckling?*

8, Många menar att bolagiseringen innebär en långsam privatisering av folkrörelsen då medlemsinflytande och breddverksamhet försvinner.

a: *Vad tycker du om den beskrivningen?*

b: *Kan det vara så att IdrottsAB arbetar mindre i CSR-projekt än ideella elitklubbar eftersom de är mer vinstberoende än traditionella ideella föreningar?*

10, *Finns något du vill tillägga/kommentera*

## Appendix 5. Frågeformulär för personlig intervju med Filip Lundberg

**Position:** Statsvetare/analytiker Djurgården Fotboll

**Datum:** 2013-12-03, Stockholms Stadion

1, Biografiskt

a: *Vem är du?*

b: *Vad har du gjort tidigare?*

2, Corporate Social Responsibility, CSR

a: *Vad betyder det för dig?*

b: *Varför tror du vi fotbollsklubbar bedriver CSR-verksamheter idag?*

3, Djurgårdens CSR

a: *Djurgårdsandan, vad är det?*

b: *Hur länge har DIF arbetat med CSR?*

c: *Vad är syftet med samhällsarbetet (ekonomiskt eller ideellt)?*

4, Du skrev i år, på uppdrag av Djurgården, rapporten *Djurgården Stockholm – idrott och samhällsnytta i förening*.

a: *Kan du berätta kort om vad den behandlade och varför den skrevs?*

4b: I rapporten intervjuar du Johan Ahlberg, VD Djurgården Fotboll. Ett citat är: "Genom att bli en

respekterad samhällsaktör som tar ansvar, kontrollerar man sitt eget öde i mycket högre utsträckning än vad som tidigare var fallet”

*Vad menar han med det?*

4c: Rapporten uppmanar klubbar att tydligare interagera CSR i verksamheten och kommunicera sin samhällsnytta. I relation till detta så fick AIK och Djurgården till i år betala polisnotorna vid sina matchevenemang då klubbarna enligt ordningslagen sågs som vinstdrivna företag.

*Bör vi se rapporten som ett resultat av att klubbar snarare har ökat sin kommunikation utåt av det samhällsarbete klubbarna redan tidigare gjorde än att de tar större socialt ansvar idag än tidigare?*

5, Den finns forskare som skriver om den ideella föreningens förskjutning mot näringslivet, en så kallad företagisering av den ideella organisationen. Liknande ser vi ökad kommersialisering inom idrottsrörelsen och föreningar kan sedan 1999 bolagisera sin elitverksamhet

a: *Hur ser du på den utvecklingen?*

b: Djurgården är ju bolagiserat. Många menar att utvecklingen innebär en långsam privatisering av folkrorelsen då vinstdrivande verksamheter prioriteras.

*På vilket sätt kan det stämma angående Idrottsaktiebolags samhällsengagemang?*

6a: *Tar idrottsaktiebolag tar mindre socialt ansvar eftersom de har ett mer vinstdrivande syfte än traditionella föreningar?*

6b: *Eller finns fler behov hos idrottsAB att arbeta med CSR för att bemöta ökat behov av investerare, aktieägare och sponsorer?*

7, Samma handelshögskoleforskare och även idrottsvetaren Thomas Persson skriver om att välfärdsstatens successiva nedmontering har ställt högre krav på den ideella föreningen som idag från offentlighet förväntas producera en samhällsservice utöver den grundläggande verksamheten. *Känner du igen detta inom fotbollen?*

8, Finns något du vill tillägga/kommentera?

## Appendix 6. Frågeformulär för telefonintervju med Gunnar Gidefeldt

**Position:** TF Kommunikationschef Djurgården Fotboll. F.d. kommunikationschef TV4 mm

**Datum:** 2013-12-11

1, Biografiskt

a: *Vem är du?*

b: *Vad har du gjort tidigare?*

2, Corporate Social Responsibility, CSR

a: *Vad betyder begreppet för dig?*

b: *Varför tror du fotbollsklubbar bedriver CSR-verksamheter idag?*

3, Filip Lundberg, statsvetare anställd hos Djurgården, skrev i år rapporten *Djurgården Stockholm – idrott och samhällsnytta i förening*. Han skriver att sponsringsbranschen flyttat från logga på matchtröjan till investeringar i klubbars CSR-projekt.

a: *Känner du igen den utvecklingen?*

b: *Hur arbetar Djurgården med att kommunicera sitt CSR-arbete till sponsorer, partners och allmänhet?*

c: *Finns ekonomisk vinning med Djurgårdens CSR-verksamhet?*

4, Under min intervju med Lundberg menade han att klubbar måste bli bättre på att visa sitt CSR-arbete för allmänheten, då den dels inget en förtroendebuffert gentemot allmänhet och samarbetspartners.

*Känner du igen den beskrivningen?*

5, Den finns forskare som skriver om den ideella föreningens förskjutning mot näringslivet, en så kallad företagisering av den ideella organisationen. Liknande ser vi ökad kommersialisering inom idrottsrörelsen och föreningar kan sedan 1999 bolagisera sin elitverksamhet

*Hur ser du på den utvecklingen?*

6: Många menar att utvecklingen innebär en långsam privatisering av folkrörelsen då medlemsinflytande och breddverksamhet försvinner på bekostnad av vinstintresse.

a: *Hur kan den beskrivningen stämma för Djurgården?*

b: *Prioriterar idrottsAB CSR-projekt mindre än ideella elitföreningar?*

7: I en intervju med Lennart Johansson menade han att man bör se kommersialiseringen och professionaliseringen i allmänhet och bolagiseringen i synnerhet som att föreningar anpassar sig efter tid och samhälle snarare än tvärtom.

a: *Vad tror du han menar med detta?*

b: För att fortsätta med den förtroendebuffert som nämndes tidigare.

*Har Djurgården eller AIK som IdrottsAB samma behov som andra allsvenska klubbar av denna förtroendebuffert gentemot samhället?*

c: *Tror du att bolagiserade klubbar har större behov av CSR givet ökat beroende av att påvisa samhällsnytta?*

8, Samma handelshögskoleforskare skriver om att välfärdsstatens succesiva nedmontering de senaste 20 åren ställt krav på att civila föreningar förväntas producera en samhällsservice utöver den grundläggande verksamheten.

a: *Känner du igen detta i ditt arbete med Djurgårdens kommunikation och samarbete med kommun och stat?*

9, Finns något du vill tillägga/kommentera?

## Appendix 7. Frågeformulär för personlig intervju med Jan-Olov Kindvall

**Position:** Avdelningschef MFF i samhället. F.d. proffsspelare i Malmö FF:s herrlag

**Datum:** 2013-11-27, Swedbank Stadion Malmö

1, Biografiskt:

a: *Vem är du?*

b: *Hur länge har du arbetat i MFF?*

2, Och ditt arbete, vad är MFF i samhället?

3, Ni verkar arbeta mycket med liknande sociala frågor utanför idrotten  
*Varför? Vad är syftet när fotboll är grundverksamheten?*

4, Corporate Social Responsibility

a: *Känner du till det begreppet?*

b (Om ja): *varför tror du fotbollsföreningar arbetar med CSR?*

c: *Varför gör ni det i MFF? (Ekonomiskt eller altruistiskt)*

5, Ni hade en incident med en spelare tidigare under året.

a: *Vilken inverkan har MFF:s samhällsprojekt under incidenter som denna?*

b: *Hur skadar sådana incidenter MFF:s varumärke?*

6, Den finns forskare som skriver om den ideella föreningens förskjutning mot näringslivet, så kallad företagisering av den civila organisationen.

a: *Känner du igen det inom fotbollen?*

b: *Hur skulle en bolagisering påverka MFF:s samhällsarbete, tror du?*

7, Många menar att bolagiseringen hotar föreningars allmännytta genom ökad vinstprioritering

a: *Kan ett ökat vinstfokus med bolagisering hota föreningars prioritering av CSR-verksamheter?*

b: *Kan bolagiseringen öka föreningars incitament att arbeta med CSR för att påvisa samhällsnytta inför allmänhet, samarbetspartners och aktieinvestorer?*



8, Samma handelshögskoleforskare skriver om att välfärdsstatens succesiva nedmontering de senaste 20 åren ställt krav på att civila föreningar förväntas producera en samhällsservice utöver den grundläggande verksamheten.

*I ditt arbete med MFF, känner du igen denna utveckling inom fotbollen?*