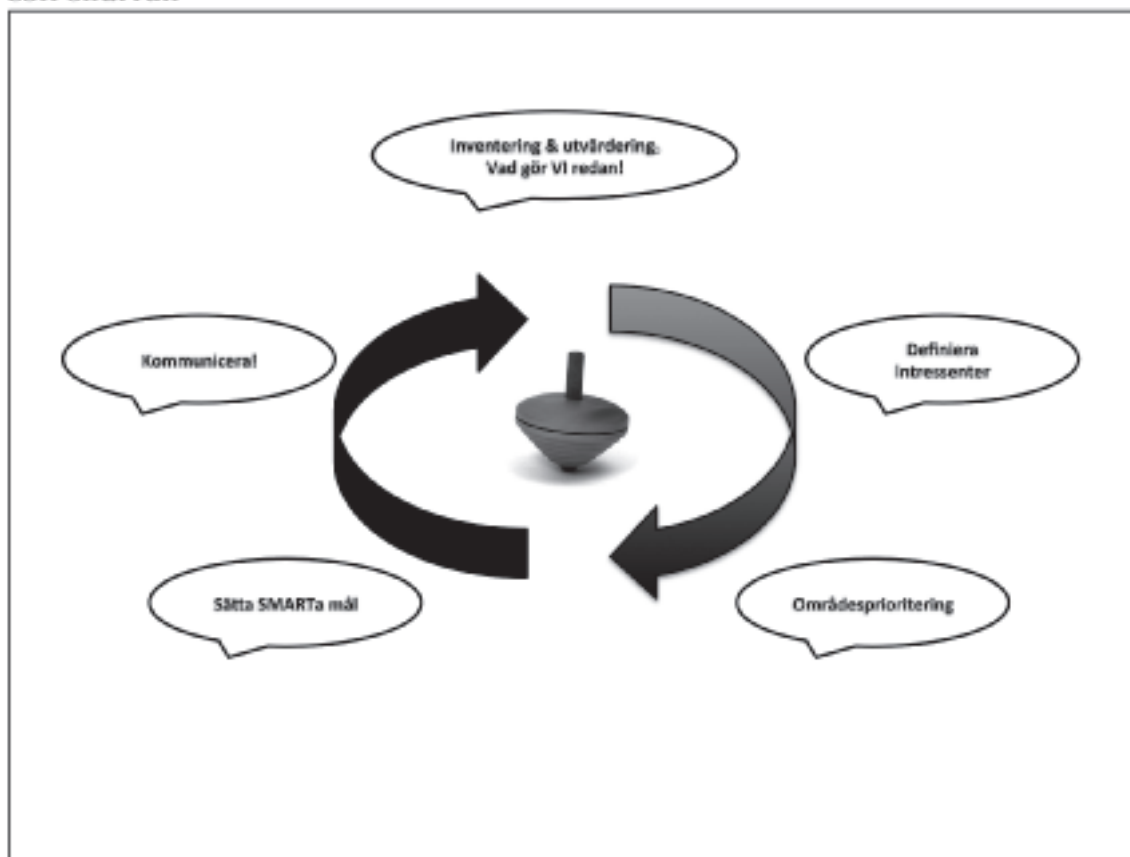


## CSR-snurran



Modell inspirerad av CSR-tips, 2013

# Idrottens CSR

– Om att uppnå trovärdighet genom transparens och en snurra

### ABSTRAKT

Under de senaste 10 åren har FIFA och UEFA i allt ökad takt påtalat vikten av ett Corporate Social Responsibility och att arbeta enligt Good Governance-principer. Om än med stora möjligheter till förbättring har Dansk Boldspil-Union hamnat i topp i tidigare Skandinaviska jämförelser av de olika fotbollsförbundens CSR-engagemang enligt Good Governance-praxis. Det är dock lite känt om hur det står till på klubbnivå i Danmarks högsta serie Superligan. Med utgångspunkt i DBUs beslut att utveckla en CSR agenda och arbete undersöker denna studie hur och i vilket grad dansk toppfotboll via sina hemsidor kommunicerar CSR-aktiviteter. Studien visar på låg CSR-aktivitet och eller alternativt låg transparens. Baserat på resultatet presenterar studien ett förslag på en CSR-modell och verktyg för en enkel, transparent och effektiv CSR-redovisning med moderat insats.

### INTRODUKTION

CSR begreppet – Corporate Social Responsibility – är allt vanligare förekommande i idrottskontexter, så också i Danmark. I en intervju med Dansk Boldspil-Unions dåvarande Administrativa direktör 2011 berättade denne att DBU var då på väg att lansera sin första CSR-agenda (Persson, 2011), vilken de nu har realiserat. Idrottens roll i förhållande till sitt lokala samhälle är ett intresseområde inom den akademiska genren som vi brett kan döpa idrottsvetenskaper (Coalter, 2007; Walo, Bull, & Breen, 1996). Det är dock först under de senaste tio åren som har vi kunnat skönja ett allt större intresse för idrott och eller som CSR, oavsett om intresset är företagets marknadsföring, den professionella idrottens ökade sociala ansvarstagande, förbundens känsla av krav på att leva upp till ett på förhands givet socialt ansvar, eller fotbollsklub-

bar som intresseorganisationer (Babiak & Wolfe, 2009; Hamil & Morrow, 2011; Irwing, Lachowetz, Cornwell, & Clark, 2003; Persson, 2008).

Skandinaviska fotbollsförbunds arbete med CSR har tidigare undersökts ur ett kommunikativt och transparent Good Governance perspektiv (Persson, 2013). I en skandinavisk jämförelse får DBU – Dansk Boldspil-Union – anses som en föregångare när de 2006 erkände hela Danmark som dess intressenter/stakeholders (DBU, 2006), 2009 implementerade Good Governance (DBU, 2009) och så sent som 2011 presenterade sin första CSR-agenda (Persson, 2011). Om man bortser från *Responsiball ranking* rapporterna (Responsiball, 2012; 2013) visar det sig dock inte finnas några exempel på studier av hur CSR-aktiva Skandinaviska toppligornas fotbollsklubbar är. Likaså, efter en första ytlig anblick av klubbarnas websidor verkar det vara väldigt få lag som stoltserar med sitt eventuella CSR-arbete. Detta till trots finns exempel såsom Roseborg (RBK, 2012) och ODD (ODD, 2014) i Norge, Malmö FF (MFF, 2014) och Djurgården (DIF, 2014) i Sverige, Brøndby (Brøndby, 2011) och Randers (Randers, 2012) i Danmark, för att nämna några. Varken detta ytliga nedslag eller *Responsiball* rapporterna ger nödvändigtvis en rättvis bild av hur det egentligen står till. Rapporterna använder sig av ett Good Governance perspektiv där var fotbollsclubb förväntas klart och tydligt berätta om deras verksamheter. Problemet med *Responsiball* rapporterna är att dessa är internationella jämförelser som inte tar hänsyn till lokala idrottspolitiska och eller väldfärdpolitiska kontexter. Det innebär att ett initiativ som i en kontext kan ses som något utöver det vanliga kan i en annan kontext vara det mest naturliga och därför inget värt kommunicera. Danmarks och Sveriges elfte och tolfte plats är därför inte nödvändigtvis en korrekt avspegling av verkligheten. Det finns

med andra ord ett behov av att undersöka hur CSR-aktiva Superligaklubbar är.

#### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY I ETT INTRESSENT PERSPEKTIV

Traditionellt sett har CSR handlat om företagens samhällsansvar, något som ibland förklaras som ett socialt ansvar som ligger utanför, men kopplat till och i bästa fall integrerat med och i organisationens kärnverksamhet (Baron, 2001). I detta samhälleliga ansvar kan vi lägga olika ingredienser såsom extern miljö, intern miljö i form anställdas hälsa, och produktkvalitet. I ett försök till att finna ett ursprung till när begreppet blev allmänt vedertaget kan vi som Carroll (1979; 1999) hänvisa till 1950-talet och H.R. Bowens bok "Social Responsibilities of the Businessman". Här argumenterar Bowen för att det är de stora företagens skyldighet att följa policyer, ta beslut och arbeta i linje med samhällets mål och värderingar för att det är de stora företagen som fungerar som center för maktutövande och beslutsfattande som påverkar alla samhällsmedborgares liv (Bowen, 1953, s. 6; Carroll, 1999, s. 270). Därmed lyfter Bowen fram kopplingen mellan företagen och samhället och där det senare blir den största intressent (stakeholder). Ett ansvarsfullt företagande handlar med andra ord om att förstå vem ens intressenter är, utan vilkas moraliska licens och stöd man inte skulle ha en marknadsmässig grund att existera (Rodin, 2005). Insikten om ett samhällsansvar genererar värde både för företag och intressenter (Burdess, 2004). I ett europeiskt perspektiv ser man dock olika på huruvida ansvaret är tvingande eller frivilligt. I ett anglosaxiskt perspektiv tenderar man att trycka på frivilligheten, medan man på den europeiska kontinenten ser det mer som företagets skyldighet (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013).



AF  
H. THOMAS  
R. PERSSON

Bowens syn på företagens samhällsansvar delas ibland upp i tre olika typer: den politiska, den integrerade och den etiska strategin (Breitbarth & Harris, 2008). Den förstnämnda handlar om att använda sitt maktutövande i den politiska arenan på ett ansvarsfullt sätt. Här ses organisationen som en medborgare som är involverad i samhället (Thorne McAlister, Ferrell, & Ferrell, 2005 i Breitbarth & Harris, 2008). Den andra strategin beskriver organisationens fokus på att integrera intressenternas samhällskrav. Denna strategi kan också ses som en nätverksstrategi där organisationens marknadsposition är relaterad till intressentnätverkets densitet och organisationens position inom och i förhållande till detta (Rowley, 1997). Den etiska strategin handlar om att göra rätt, att uppnå det *gemensamt* bästa baserat på ett filosofiskt (Philips, 2003 i Breitbarth & Harris, 2008), paternalistiskt, humanitärt, eller hållbarhetsförhållnings-sätt (t.ex. Brundtland rapporten: World.Commission.on.Environment.and.Development, 1987), alternativt om att följa mänskliga rättigheter och andra internationella konventioner, såsom Global Compact (UN, n.d.). Utöver dessa tre strategier har vi den instrumentella strategin med fokus på att uppnå ekonomiska mål genom att ta och visa ett samhällsansvar. Här finner vi både *cause-related* marknadsföring och konkur-

rensstrategi (Porter & Kramer, 2002; Prahalad & Hammond, 2002).

Den Europeiska Kommissionens riktlinjer har väsentlig tyngd i en europeisk kontext (COM, 2011). Ursprungligen valde den Europeiska Kommissionen att luta sig mot den anglosaxiska traditionen om företagets frivilliga val, men sedan 2011 har man definierat CSR som “*the responsibility of enterprises for their impacts on society*” (COM, 2011, s. 6). Den senaste definitionen från den Europeiska Kommissionen lägger tyngdpunkt på företagets ansvar att inkorporera både sociala och ekonomiska intresse. Därmed är denna mer än den tidigare versionen i linje med både Bowens (1953) och Bradish och Cronins (2009, s. 692) syn på CSR som organisationers ansvar att agera etiskt och ansvarigt mot såväl samhällets som deras intressenters behov. Den danska regeringens hållning integrerar den politiska, den integrerade och den etiska strategin med tyngdpunkt på företagets ansvar, samtidigt som den får anses gå längre när den lyfter fram vikten av transparens, eller Good Governance. Det senare ligger naturligtvis i linje med den tidigare beskrivna redovisningsskyldigheten (Erhvervsstyrelsen, n.d.). Vad innebär detta för idrottens aktörer?

#### CSR OCH IDROTT

Det antas att idrotten och dess organisationer är goda samhällsorganisationer med inneboende funktioner som genom sina kärnaktiviteter naturligt bidrar med en förbättrad folkhälsa och social integration, vilket i sin tur ligger till grund för de statliga subventioner som kanaliseras genom de nationella förbunden. Smith och Westerbeek (2007) argumenterar till och med för att det är idrottens inneboende sociala ansvar som gör matchningen mellan företagsvärlden, CSR och idrotten så perfekt. Så varför är då

CSR något som idrotten själv bör ta hänsyn till? Svaret kan anses givet. Vad gäller folkhälsan har idrotten svårt att göra något för de som inte redan är *troende*, dess medlemmar, och vad gäller social integration finns det få, om ens några studier som har lyckats påvisa att idrotten, trots sin potential och alla integrationsprojektmiljoner, ens lyckas integrera sina integrationsprojekt i sin kärnverksamhet. Wankel och Berger (1990, s. 167) menar att idrotten inte är *a priori* god eller ond utan har en potential att producera både positiva och negativa resultat och att vi istället bör fråga oss vilka omständigheter som idrotten är i behov av för att skapa förmånliga resultat.

Med andra ord, vad som behövs är förutsättningar för att förverkliga denna möjliga potential. För att förmedla det goda som redan utförs och det man har en intention att genomföra – allt i idrottens namn – kräver ett ramverk. Ett alternativ är att adoptera ett etablerat system – begreppet och fenomenet CSR – som på sina håll redan används av idrottsaktörer. Med tanke på att danska fotbollsklubbar med Superligaambitioner är allt mera att likställa med *big business*, blir det allt svårare att argumentera för att de ska använda sig av en annan måttstock än den som används för resterande danska företag. Utöver detta subventioneras dansk idrott av skattepengar, vilket gör den danska staten och dess medborgare till den danska idrottens intressenter per definition. Att den danska idrotten har cirka 2 miljoner utövare i 16 000 föreningar (KUM, 2014) där 11 % av den danska befolkningen engagerar sig frivilligt (Fridberg, 2014, s. 37) och med Superliga klubbar som omsätter mer än DKR 2 299 284 200 (Storm, 2013) gör att vi kan använda Bowens argument – om de stora företagen som center för maktutövande och beslutsfattande som påverkar samhällsmedborgares liv – även när vi diskuterar idrott. Därmed

har idrotten en skyldighet att följa de policyer, ta de beslut och arbeta enligt de riktlinjer som är i linje med samhällets mål och värderingar.

För idrotten är CSR ett ungt begrepp. Mest troligt är det att de amerikanska idrottsligorna var först ut på plan, men med tanke på att det var först vid mitten av 90-talet som det på allvar fann fäste får det även där ses som ett ungt fenomen (Babiak & Wolfe, 2006). Barcelona i sitt samarbete med UNICEF är antagligen det mest kända exemplet inom europeisk fotboll (FCBarcelona, 2014; UNICEF, 2008), men idag finns det exempel på CSR-arbete inom såväl internationella som nationella fotbollsförbund, samt inom de flesta stora och mindre europeiska fotbollsligor. FIFAs CSR arbete dateras till 1999 och deras lansering av utvecklingsprogrammet "GOAL" (FIFA, 1999), medan UEFA presenterade sin första CSR-strategi 2007 (UEFA, 2007; 2012). Oavsett den kritik som riktats mot FIFAs CSR-projekt på den afrikanska kontinenten för att vara postkoloniala (Levermore, 2010; Levermore & Beacom, 2012) och UEFAs trovärdighetsproblem med deras egen reglering av Financial Fair Play (Peeters & Szymanski, 2014), kan det konstateras att FIFA och UEFA sätter CSR på såväl den internationella som den nationella fotbollsgovernanceagendan (Reiche, 2014, s. 494; Walters & Anagnostopoulos, 2012).

Bland CSR-studier med fokus på idrottens aktörer kan man utröna fyra kategorier som är mer framträdande än andra. Utan att tillskriva homogenitet eller exklusivitet kan dessa beskrivas som motivations- och attityd-, sponsrings-, sport för utvecklings- och CSR-utvärderingsstudier. En ytterligare femte kategori skulle också kunna betecknas som en deskriptiv *fankategori*, vilken ibland representeras av något okritiska texter där endast *goda* CSR-exempel lyfts. *Motivations- och attitydkategorin* kan exemplifieras

av Hamil och Morrow (2011) studie av kontexten och motivationen bakom Skotska PL-klubbarnas CSR-arbete där de fann att SPL-klubbarna dels hade en tradition att framhäva sina egenvärde för deras närsamhällen och dels uppträdde mer som ideella organisationer med fokus på nytto-maximering än som börsnoterade företag med fokus på aktieägares vinstmaximering. Ett liknande mönster fann även Walker och Parent (2010) som visar på skillnaden mellan hur större organisationer, som arbetar i en mer internationell kontext, tenderar till att ha fokus på *större* frågor såsom mänskliga rättigheter och miljöfrågor, och hur ligor och framförallt klubbar är mer benägna att fokusera på lokala frågor. Sheth och Babiak (2010) lyfter fram brand-image som centralt för motivationen bakom CSR-agendor/arbete bland de NFL-, NBA-, NHL- och MLB-klubbar som ingick i deras studie. Kopplat till brand-image, Breitbarth och Harris (2008) pekar på att ökad kunskap om hur begreppet CSR kan skapa politiskt, kulturellt, humanitärt och försäkrande värde bidrar till en ökad konkurrenskraft och därmed ökat värde för intressenterna. En ytterligare anledning till att bygga upp en CSR-agenda/arbete är att svara på det upplevda externa trycket på organisationen att vara socialt ansvarig. Detta är tydligt i en studie av Dansk Boldspil-Union (Persson, 2008; 2011). Som ytterligare exempel kan Athanasopoulou, Davis och Kyriakis (2011) jämförande studie av Grekisk toppfotboll och basket och Walker och Parents (2010) studie av NBA-lags intressentrelationer där den senare pekar på att sportklubbar, sportligor och sportorganisationer tenderar att vara flitiga med att rapportera om sina CSR-aktiviteter på Internet. I deras studie av sportkonsumenters attityder till CSR visar Walker och Here (2011; se även Walker, Kent, & Jordan, 2011) att konsumenternas positiva såväl

som negativa reaktion mot klubbens CSR-aktiviteter är märkta av konsumenternas medvetenhet, kunskap och känslor. Uttalande som *“I slutet av dagen är det trots allt en fotbollsklubb och inte välgörenhetsorganisation”* (Alonso & O’Shea, 2012, p. 669, författarens egen översättning) visar att CSR-aktiviteter inte endast möts med blida ögon. Plewa och Quester (2011) och Smith och Westerbeek (2007), kategoriserade som *sponsringstudier*, visar att det finns en positiv koppling mellan företags sponsring av sportsaktörer som del av en CSR-aktivitet och konsumenters syn på företaget och dess produkter, åtminstone på det lokala planet bestående lokala företag och lokala sportsaktörer. Levermore och Beacom (2012) som faller inom *sport-för-utveckling-kategorin* menar på att CSR har en roll att spela, så länge som det inte handlar om en topp-down – nord-syd attityd vad gäller arbetssätt och projekttagande (se också Levermore, 2010). I samma kategori, men med fokus på större sport evenemang såsom OS/OL som katalysator, visar Carey, Mason och Misener (2011) att CSR-diskurser om att höja underutvecklade städers infrastruktur och samhällsprogram till en standard jämförbar med norr och västerländsk standard är en allt vanligare komponent i så-kallade underutvecklade länders budgivning. Hand i hand med att CSR-agendor/arbete har blivit allt vanligare bland idrottens aktörer har också bidragen i kategorin CSR-utvärderingsstudier ökat. Här handlar det både om faktiska försök till utvärderingar och utvecklande av (idrottssektorsanpassat) utvärderingsverktyg. Walters och Tacon (2011) i deras rapport om CSR i europeisk fotboll pekar på just svårigheten att utvärdera CSR och att det inte finns ett sätt klart bättre än de andra. Breitbarth, Hovemann och Walzel (2011, s. 733) har presenterat vad de kallar ett “CSR Performance Scorecard for Professi-

onal (European) Football Clubs” där de delar upp CSR-arbetet i en integrationspolitisk, en ekonomisk och en etisk dimension. Insatserna kategoriseras enligt de tre dimensionerna, målen med insatserna anges, indikatorer för hur och när målen är nådda anges och betyg sätts efter hur väl man uppnått målen. Centralt för deras argument är att effektiva mätsystem är meningsfulla, kan operationaliseras och tillfredsställer ett antal kriterier såsom att det är resultatorienterat (fokus på utfall och effektivitet), selektivt (fokus på de viktigaste indikatorerna), användbart (genererar praktisk information), tillgängligt (information är åtkomlig för utförare och beslutsfattare) och tillförlitligt (informationen är pålitlig och konsekvent över tid) (Breitbarth et al., 2011, ss. 732-733).

Denna studie är närmast besläktad med den senare typen av studier. Studien ämnar, i linje med danska Erhvervsstyrelsens (Erhvervsstyrelsen, n.d.) och UEFAs (UEFA, n.d.) direktiv om transparens och Good Governance undersöka hur CSR-aktiva de danska Superligaklubbarna är utifrån ett Good Governance-perspektiv. I kontexten av denna studie sätts ett likhetstecken mellan Good Governance och transparens. Det betyder att inhämtning av empiri för studien förlitar sig på hur väl var och en av Superligaklubbarna kommunicerar sina CSR-aktiviteter. Studie kan därmed fungera som plattform för en större studie med fokus på attityd och motivation bland danska Superliga-klubbar och deras fans.

#### METOD

Studiens fokus ligger på i vilken grad Superligaklubbarna kommunicerar eventuella CSR-aktiviteter. Här ses fotbollsklubbarnas web-kommunikation i linje med Berthon, Lane, Pitt, och Watsons (2010, s. 693) syn på *webben* som en

“trade show” som potentiella kunder besöker på eget bevåg. Likt vid en stor mässutställning (handel udstilling) handlar därför web-kommunikationen om att konvertera medvetna såväl som *casual* websidobesökare till intressenter och kunder, samt behålla de redan *troende*. Att exklusivt undersöka klubbarnas hemsidor är en numerisk begränsning av möjliga kommunikationsarenor och därmed empiriska källor, samtidigt som statistiken över den danska befolkningens internetanvändning – med 78% som frekventa användare (Internetstatistik, 2012) – styrker tron på klubbarnas websidor som trolig primär plattform för klubbarnas kommunikation till och med sina erkända såväl som potentiella intressenter och kunder och därmed den mest lämpade arenan för empiriinhämtning. Därför, för att stärka studiens validitet och i ett försök till en rättvis representation av Superligaklubbarnas CSR-kommunikation, används uteslutande klubbarnas egna websidors sökmotorer som sökverktyg.

I ett försök att stärka studiens reliabilitet, att undvika att potentiell CSR-kommunikation faller under studiens radar, har fem sökbegrepp valts ut. Dessa är: CSR; corporate social responsibility; samfundsansvar; social (täcker social(t) ansvar, social ansvarlighed, socialt arbete, sociale arbejde och sociale engagement); och ansvar. Utöver detta, i ett försök till att hellre fria än fälla, räknas även klubbarnas dokumentation över andras CSR-aktiviteter – såsom sponsorer – som del av klubbarnas CSR-kommunikation, då detta indikerar en förståelse för CSR som en del av det samfundsansvar som samhället i stort som intressent kan avkräva *alla* organisationer. Utöver detta undersöks klubbarnas elektroniskt publicerade årsrapporter/årsregnskap/halvårsrapporter med hjälp av Adobe Readers sökmotor. Då olika sökord resulterar i

identiska träffar, i.e. samma dokument eller olika dokument med lik ordalydelse, räknas dessa endast en gång.

Studien har även två tidsbegränsningar: 1) 2010.01.01 som startpunkt och vårsäsong 2014 som slutpunkt; 2) de klubbar som ingår i studien spelade i Superligan under säsongerna 2013/2014. Baserat på nämnda begränsningar kan resultatet med största sannolikhet därmed användas som utgångspunkt i en kommande och mer djupgående studie av Superligaklubbars attityder till och motivation bakom CSR-kommunikation och -arbete.

#### DANSKA SUPERLIGAKLUBBAR OCH DESS CSR-AKTIVITETER

Kunskap nås genom kommunikation, såväl ur ett intressentperspektiv, där erkännande och godkännande ligger till grund för en *license-to-operate*, som ett klassiskt *Berkeleyeskt* (2009 [1710]) perspektiv, där kunskap om omvärlden endast nås genom perception. Det är snart 4 år sedan Dansk Boldspil-Union kommunicerade sin första CSR-agenda (Persson, 2011) och en eventuell spill-over-effekten borde därför sannolikt ägt rum. Vidare, med tanke på både Erhvervsstyrelsens (Erhvervsstyrelsen, n.d.) och UEFAs (UEFA, n.d.) direktiv om transparens och Good Governance, bör de klubbar som har en syn på eller ett faktiskt CSR-arbete kommunicera detta på enklast möjliga vis. Som ovan beskrivet är en klar majoritet av den danska befolkningen *uppkopplad* och klubbarnas hemsidor – bestående av bland annat löp, nyhetsartiklar och policydokument – ter sig därför som det enklaste sätt att nå största möjliga reella och potentiella kundkrets eller intressenter.

Majoriteten av klubbarnas hemsidor är informationsrika och efter en genomsökning av samtliga danska 2013/2014-Superligaklubbars hemsidor

dor registrerades 89 träffar (se tabell 1 nedan) som CSR-aktiviteter. FC Midtjylland står för nästan hälften eller 46 % av träffarna, medan två av klubbarna – Esbjerg fB och FC København – inte bidrar med någon CSR-information. Utöver detta misslyckades studien med att replikera nämnda sökmetod på SønderjyskEs och FC Vestsjællands hemsidor, då den förstas sökmotor inte fungerade vid två tillfällen med tre veckors mellanrum (vid båda tillfällen användes både Safari och Firefox webbläsare) och där studien inte lyckats lokalisera en sökmotor på den senare klubbens hemsida. Om det summerade antalet träffar är lågt eller högt i en nationell eller internationell jämförelse med andra idrotter eller fotbollsligor är inte väsentligt för den-

na studie. Vad som är anmärkningsvärt är den skeva fördelningen av träffar.

Till skillnad från Walker och Parents studie (Walker & Parent, 2010), som pekade på att sportklubbar, sportligor och sportorganisationer var flitiga med att rapportera om sina CSR-aktiviteter på Internet, så uppvisar de danska Superligaklubbarna, utifrån valda sökord, i de flesta fall, *eventuellt* prov på det motsatta. Undersökningen har inte haft för avsikt att säkerställa om resultatet beror på dålig kommunikation, val av alternativa kommunikationskanaler eller brist på CSR-aktiviteter. Val av alternativa kanaler att kommunicera sina CSR-aktiviteter får dock anses som kontraproduktivt baserat på

**Tabell 1. Web-tillgänglig CSR information för Superligan 13/14, Danmark**

	Officiella liga-resultatet	CSR	Corporate Social Responsibility				Social *	Ansvär	
			Samfunds-ansvar	ansvar	Social *	Ansvär			
1	(3) FC Midtjyllar	31/33	0/2**	5/10**	0/6**	5/21**	41		
2	(4) Brøndby	3/5	0/0	0/1**	6/6	5/177**	14		
3	(8) OB	5/6	0/1**	0/0	4/9	0/74**	9		
4	(1) AaB	0/0	0/0	4/4	3/6	0/28**	7		
5	(12) Viborg	0/0	0/0	0/0	6/13	1/50**	7		
6	(7) Randers FC	3/3	0/0	0/0	0/0	3/103**	6		
7	(11) AGF	0/0	0/0	0/0	4/17	****	4		
8	(6) FC Nordsjæll	0/0	0/0	0/0	1/1	0/4	1		
9	(5) Esbjerg	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0		
10	(2) F.C. København	0/0	0/0	0/0	0/0	0/20	0		
11	(10) SønderjyskE	***	***	***	***	***	-		
12	(9) FC Vestsjæll	***	***	***	***	***	-		

antal relevanta träffar/antal träffar

\* social(t) ansvar, social ansvarlighed, socialt arbejde, sociale arbejde och sociale engagement räknas som träffar

\*\* Inga utöver redan upptagna under ett av de tidigare sökorden

\*\*\* Ingen sökfunktion / ingen info via google-sök

\*\*\*\* överskådlig sökinformation



transparenskriteriet och den danska befolkningens internetaktiviteter.

### CSR-SNURRAN

Likt andra led i en organisations budgeterade verksamhet kräver CSR-insatser uppföljning. Organisationen behöver finna ut vad dess CSR-impact är. Därför kan kommunicerandet av vad man gör endast ses som en del av CSR-arbetet. I intern såväl som extern kommunikation finns det behov av att kunna svara på ett antal *hur* och *vad*. Hur gör man? Hur och vad mäter man? Vad har man uppnått? Och, hur kan insatsen förbättras?

Hur bör man, eller hur kan man som idrottsorganisation arbeta med och utvärdera det sociala ansvar (CSR) som man tar på sig. Till hjälp finns det redan ett antal olika erkända arbets- och mätverktyg, såsom GRI (Global Reporting Initiative), ett egenrapporteringsverktyg uppbyggt kring de tre huvudkategorierna: ekonomi, miljö, samhälle (GRI i.d.). Utöver GRI finns till exempel Global Compact och SA800 (Ružević, 2011). Global Compact är FN:s uppmaning till företag att ta ombord, stödja och agera för ett antal kärnvärden som mänskliga rättigheter, goda arbetsförhållanden, miljömedvetenhet och anti-korruption (UN i.d.). SA800, där S och A står för *social accountability*, mäter företags agerande i förhållande till barnarbete, reglerade arbetsförhållanden, arbetsmiljö, hälsa och säkerhet, facklig frihet och kollektivavtal, diskriminering, disciplinära åtgärder, arbetstid och kompensation (SAI i.d.). Oavsett vad som tidigare sagts om EUs syn på CSR är nämnda kontrollsystem tänkta som frivilliga standards och som hjälp till organisationer och dess intressenter, men samtidigt något som en organisation av sin kund kan avkrävas för att samarbete ska inledas. Det är dock viktigt att påpeka att inte alla

företag medvetet arbetar med CSR-värden, samt att alla företag som valt att arbeta med CSR-värden inte använder sig av ett av dessa verktyg. För vissa företag framstår nämnda verktyg som allt för komplicerade och därmed för dyra att arbeta med. Detta gäller framförallt mindre företag (Persson, 2013).

Även om nämnda utvärderingsverktyg är framtagna för företag är det inget som hindrar att de också skulle kunna användas av idrottsorganisationer. Här framstår VfL Wolfsburg som föregångare när de 2013 blev den första fotbollsklubben att publicera en GRI-certifierad hållbarhetsrapport (Responsiball, 2013a; Wolfsburg, 2013a; b). Det finns också organisationer såsom *Responsiball* som uteslutande ägnar sig åt att utvärdera europeiska fotbollsklubbars CSR-arbete utifrån kategorierna governance, samhälle och miljö baserat på en kombination av GRI och ISO 20121, ett mätverktyg för hållbara event (ISO, 2012; Responsiball, n.d.). Danmark har i denna kontext för andra året i rad hamnat på mindre smickrande elfte plats (Responsiball, 2013b).

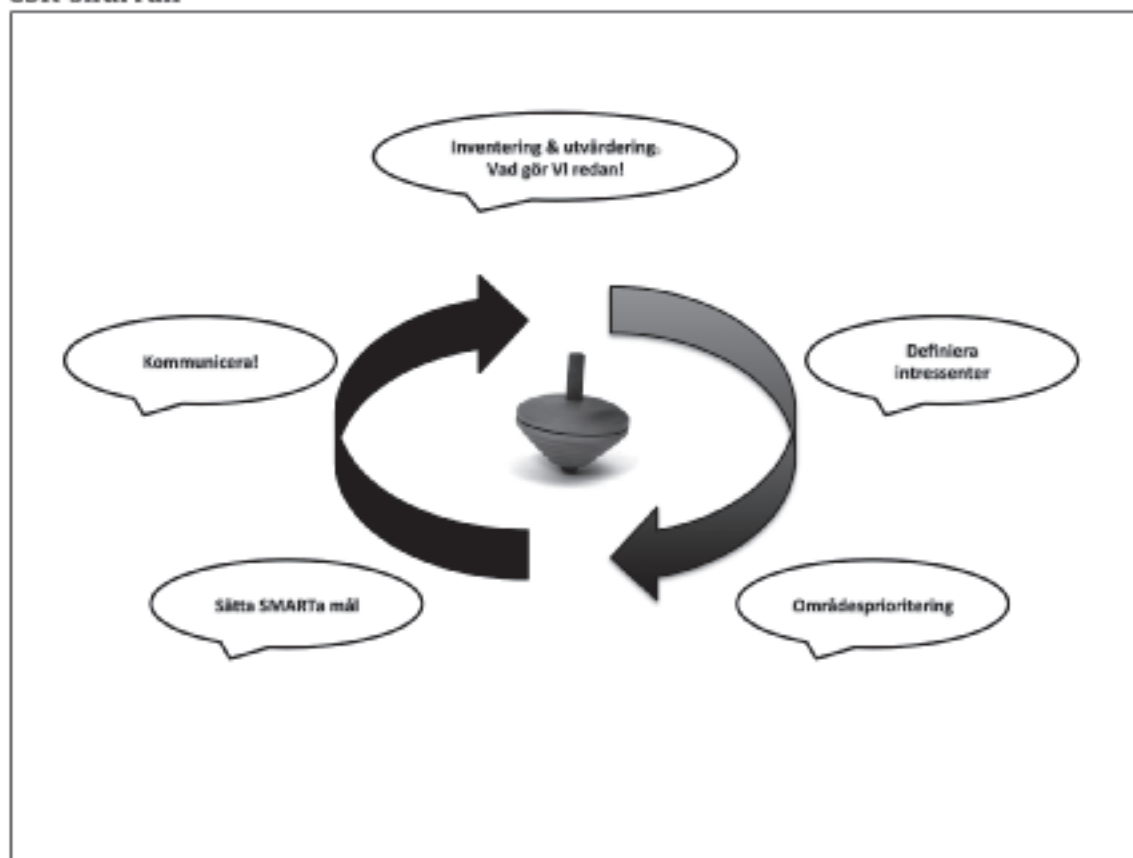
Oavsett om man som organisation väljer ett av ovan nämnda verktyg, finner en alternativ lösning, eller sätter samman ett eget verktyg, finns det några grundregler som man som organisation bör tänka på. En CSR-agenda och ett CSR-arbete är inte något som man fastslår en gång för alla, utan något som hela tiden behöver ses över och uppdateras. Modellen behöver vara överskådlig och tillpassas organisationens övriga arbets sätt så att den kan operationaliseras och tillfredsställa uppställda kriterier (Breitbarth et al., 2011). Med tyngdpunkt på kommunikation och som ett komplement till Breitbarth et al. förslag på ett "CSR Performance Scorecard for Professional Football Clubs" föreslås här CSR-snurran (se nedan). En tidigare version av CSR-snurran togs fram med stöd av den Euro-

peiska regionala utvecklingsfonden och i samarbete mellan Region Skåne, Företagarna och tjugotal mindre företag och ska förstås som ett enkelt hjälpinstrument att assistera mindre och mellanstora organisationer att komma igång med ett CSR-arbete genom att ge detta en översiktlig struktur (CSR-Tips, 2013).

CSR-snurren kan beskrivas som en cykel om sex återkommande steg. Det första steget är att

inventera sig själv som organisation. – *Vad gör vi i dagsläget som kan kategoriseras som samhällsansvar?* Steg två är att definiera vem som är ens intressenter. – *Hur brett eller hur smalt vill vi tänka när vi tänker intressenter?* Att utgå ifrån DBUs definition, för att sedan applicera detta på vad man anser vara sitt lokala område, kan vara ett sätt att definiera klubbens intressenter. Steg tre handlar om att orientera sig själv om

### CSR-snurren



Modell inspirerad av CSR-tips, 2013

vilka ämnesområden det är som man önskar inkludera i sitt samhällsansvar.

– *Vad vill vi göra?* Utifrån Bowens (1953) syn på det integrerade och etiska samhällsansvaret sker detta lämpligast i dialog med ens huvudintressenter, men *Responsiballs* indelning Styrning, Samhälle och Miljö kan fungera som en övergripande indelning. Med utgångspunkt i valda ämnes- eller insatsområden handlar det fjärde steget om att sätta upp SMARTa mål för varje ämnesområdes specifika insatser. Här står S för Specifika, M för Mätbara, A för Accepterade, R för Realistiska och T för Tidsbestämda. Målen med insatserna ska med andra ord vara specifikt definierade, accepterade (internt såväl som externt), realistiska och mätbara inom en definierad tidsram. Steg fem handlar om att kommunicera *vad, hur* och *inom vilken tidsram* som man ämnar genomföra sina insatser. Här kommuniceras även framtida mål. Det som man önskar göra, men som man ej ännu känner sig kapabel att genomföra. Även dessa ska vara tidsbestämda, även om tidshorisonten kan justeras. Det *sista* steget är i själva verket det första i CSR-snurrans cykel och handlar om att utvärdera verksamheten. Det vill säga – *Har vi uppnått de utsatta målen?* Om inte – *Varför?* Och – *Hur ska vi lyckas uppnå dem framöver?* Det är med andra ord lika viktigt att kommunicera mindre lyckade insatser som att kommunicera framgångar.

#### KONKLUSION

Studien har kunnat konstatera att bland de danska Superligaklubbarna är CSR-kommunikationen ringa. Om detta avspeglar bristen på faktiskt CSR-arbete och/eller bristen på aktivt ställningstagande för eller mot CSR bland klubbarna är en fråga för en större och mer djupgående framtida studie. Resultatet visar dock att Superligans placering på 11 plats i Responsi-

balls europeiska jämförelse faktiskt visar att de danska Superligaklubbarna har mycket att lära av de övriga europeiska ligorna, även om det endast är ett uttryck för bristande kommunikation. Det vill säga, bristande kommunikation i detta fall kan 1) vara ett uttryck för att de de facto inte är intresserade av att ta ett CSR, 2) bristande förståelse för vikten av transparent kommunikation, samt 3) en kontextuell förbistring där aktiviteter i den danska kontexten ses som självklara och därför ej kvalificerar sig som CSR i Danmark, trots att detta är fallet i en internationell kontext. Här behöver dansk fotboll komma till insikten att vi idag lever och agerar om inte i en internationell så i varje fall i en europeisk kontext och att vi därför inte endast jämförs med andra europiska fotbollsklubbar utifrån våra prestationer på plan, utan även utifrån till exempel det som vi just nu väljer att benämna som CSR. Det senare kan i en förlängning ha ekonomiska konsekvenser i form av att medlemmar, kunder och sponsorer – intressenter i stort – väljer alternativ som de ser som mer ansvarstagande, såväl på det nationella som det internationella planet. Att se vad som *eftersöks* i internationella undersökningar är ett steg i rätt riktning för de som vill konkurrera internationellt, i övrigt handlar det först och främst om att se sig om och föra en kontinuerlig dialog med intressenter i närsamhället. För de danska fotbollsklubbar som erkänner ett samhällsansvar är den föreslagna CSR-snurren ett simpelt sätt att initiera och stödja ett aktivt och transparent CSR-arbete och -kommunikation.

#### REFERENSER

Alonso, A. D., & O'Shea, M. (2012). "You only get back what you put in": Perceptions of professional sport organizations as community anchors. *Community Development*, 43(5), 656-676.

- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sport: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 1-11.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? – Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 2014-2222.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Berkeley, G. (2009 [1710]). *A treatise concerning the principle of human knowledge*: Project Gutenberg.
- Berthon, P., Lane, N., Pitt, L., & Watson, R. T. (2010). The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Models for the Identification and Assessment of Opportunities. *Journal of Marketing Management*, 14(7), 691-704.
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205-225.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-7367.
- Brøndby. (2011). Integrationsprojektet fra bænen til banen genoplives. Retrieved 07 July, 2014, from <http://brondby.com/nyhed/2011/07/01/integrationsprojektet-fra-baenken-til-banen-genoplives>
- Burdess, C. P. (2004). Mutual Benefit and Responsible Business Practice. In J. Hancock (Ed.), *Investing in Corporate Social Responsibility – A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies* (pp. 97-110). London: Kogan Page.
- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 246-263.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Coalter, F. (2007). Sport clubs, social capital and social regeneration: ‘ill-defined interventions with hard to follow outcomes’? *Sport in Society*, 10(4), 537-559.

COM. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 681 final. Retrieved 3 July, 2012, from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf)

CSR-Tips. (2013). CSR-Metoden: Ett enkelt sätt att arbeta hållbart. Retrieved 02 February, 2014, from <http://www.csrtips.se/metoden/>

DBU. (2006). Etisk kodeks for dansk fodbold. Retrieved 07 July, 2014, from [http://www.dbu.dk/Nyheder/2006/December/etisk\\_kodeks\\_for\\_dansk\\_fodbold.aspx](http://www.dbu.dk/Nyheder/2006/December/etisk_kodeks_for_dansk_fodbold.aspx)

DBU. (2009). DBU implementerer good governance. Retrieved 07 July, 2014, from [http://www.dbu.dk/Nyheder/2009/Marts/dbu\\_implementerer\\_good\\_governance.aspx](http://www.dbu.dk/Nyheder/2009/Marts/dbu_implementerer_good_governance.aspx)

DIF. (2014). CSR – Ett mer professionellt Djurgården. Retrieved 07 July, 2014, from <http://dif.se/foretag/csr/>

Erhvervsstyrelsen. (n.d.). Virksomhedens samfundsansvar. Retrieved July 16, 2014, from [http://erhvervsstyrelsen.dk/samfundsansvar\\_1](http://erhvervsstyrelsen.dk/samfundsansvar_1)

FCBarcelona. (2014). FC Barcelona to extend alliance with Unicef until 2016. Retrieved 7 July, 2014, from <http://www.fcbarcelona.com/club/detail/article/fc-barcelona-to-extend-alliance-with-unicef-until-2016>

FIFA. (1999). “Goal” – the new development programme tailored to suit specific requirements. Retrieved 07 July, 2014, from <http://www.fifa.com/aboutfifa/footballdevelopment/projects/goalprogramme/news/newsid=70811/>

Fridberg, T. (2014). Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012. In T. Fridberg & L. S. Henriksen (Eds.), *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012* (pp. 17). København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish Premier League. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.

Internetstatistik. (2012). Sverige i topp – högsta andel frekventa internetanvändare i EU. Retrieved 26 July, 2014, from <http://www.internetstatistik.se/artiklar/sverige-i-topp-hogst-andel-frekventa-internetanvandare-i-eu/>

Irwing, R. L., Lachowetz, T., Cornwell, T. B., & Clark, J. S. (2003). Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavior intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.

ISO. (2012). Welcome to the ISO 20121 Web Site. Retrieved 27 July, 2014, from <http://www.iso20121.org>

- KUM. (2014). Idræt. Retrieved 14 July, 2014, from <http://kum.dk/kulturpolitik/idraet/>
- Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223-241.
- Levermore, R., & Beacom, A. (2012). Reassessing sport-for-development: moving beyond 'mapping the territory'. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 125-137.
- MFF. (2014). Malmö FF gör en insats mot arbetslösheten! Retrieved 7, 2014, from <http://mff.se/I-samhallet/Karriarakademin>
- ODD. (2014). Kan fotball redde kloden? Retrieved 07 July, 2014, from <http://www.odd.no/environmental-strategy>
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 345-390.
- Persson, H. T. R. (2008). Social capital and social responsibility in Denmark: More than gaining public trust. *international Review for the sociology of sport*, 43(1), 35-51.
- Persson, H. T. R. (2011). Good governance and the Danish Football Association: Between international and domestic sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(3), 373-384.
- Persson, H. T. R. (2013). Scandinavia. In I. O'Boyle & T. Bradbury (Eds.), *Sport governance: International case studies*. Oxon, UK: Routledge.
- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(4), 301-317.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56-68.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, September, 48-57.
- Randers. (2012). Flot start for Randers FC jobakademi. Retrieved 07 July, 2014
- RBK. (2012). Støttefond. Retrieved 07 July, 2014, from <http://www.rbk.no/engasjement/article/eu9p7fyby4un1pcc94vtjb0bf/title/stottefond>
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. *Soccer & Society*, 15(4), 472-502.
- Responsiball. (2012). RESPONSIBALL RANKING 2012. Retrieved 08 July, 2014, from <http://community.responsiball.org/ranking/402>
- Responsiball. (2013). Responsiball ranking 2013 – The third annual social responsibility ranking of football leagues in Europe.
- Responsiball. (n.d.). Football clubs are more than just business; they are cultural institutions. Retrieved 27 May, 2014, from <http://community.responsiball.org/about>
- Rodin, D. (2005). The Ownership Model of Business Ethics. *Metaphilosophy*, 36(1/2), 163-181.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management review*, 22(4), 887-910.

Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the Game: Perceptions and practice of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.

Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25(Spring), 43-54.

Storm, R. K. (2013). Fodboldøkonomien 2012: Et svært år for flere danske superligaklubbar. Retrieved 14 July, 2014, from <http://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2013/a392superligaregnskaber/>

UEFA. (2007). UEFA's social responsibility. Retrieved 07 July, 2014, from <http://www.uefa.com/news/newsid=601933.html>

UEFA. (2012). Social responsibility. Retrieved 07 July, 2014, from <http://www.uefa.org/social-responsibility/index.html>

UEFA. (n.d.). About UEFA – Eleven values. Retrieved 22 July, 2014, from <http://www.uefa.org/about-uefa/eleven-values/index.html>

UN. (n.d.). The ten principles. Retrieved 27 May, 2014, from <http://www.unglobalcompact.org/abouttheGc/TheTenprinciples/index.html>

UNICEF. (2008). FC Barcelona supports UNICEF's fight against HIV/AIDS. Retrieved 7 July, 2014, from [http://www.unicef.org/aids/index\\_46705.html](http://www.unicef.org/aids/index_46705.html)

Walker, M., & Here, B. (2011). Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153-166.

Walker, M., Kent, A., & Jordan, J. S. (2011). An inter-sport comparison of fan reactions to CSR initiatives. *Journal of Contemporary Athletics*, 1(5), 1-20.

Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.

Walo, M., Bull, A., & Breen, H. (1996). Achieving economic benefit at local events: a case study of a local sports event. *Journal of Festival Management and Event Tourism*, 4(3/4), 95-106.

Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics*, 21(4), 417-433.

Walters, G., & Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in European football – A report funded by the UEFA research grant programme. from <http://eprints.bbk.ac.uk/7618/1/7618.pdf>

Wankel, L. M., & Berger, B. G. (1990). The Psychological and Social Benefits of Sport and Physical Activity. *Journal of Leisure Research*, 22(2), 167-182.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

