



# Frivillig miljöcertifiering inom professionella fotbollsklubbar

En fallstudie av Malmö FF:s certifiering enligt ISO  
14001 och EMAS

---

Sixten Lindbäck

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institution för ekonomi

Ekonomi och hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1722 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2026





# Frivillig miljöcertifiering inom professionella fotbollsklubbar. En fallstudie av Malmö FF:s certifiering enligt ISO 14001 och EMAS

Sixten Lindbäck

**Handledare:** Henrik Dellestrand, Sveriges lantbruksuniversitet,  
institutionen för ekonomi

**Examinator:** Erik Melin, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för  
ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i Företagsekonomi

**Kurskod:** EX0902

**Program/utbildning:** Ekonomi och hållbar utveckling

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2026

**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi

**Delnummer i serien:** 1722

**ISSN:** 1401-4084

## **Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Professionell fotboll har en betydande miljöpåverkan, men formella miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS är fortfarande ovanliga inom sporten. Tidigare forskning visar att fotbollsklubbar möter svaga institutionella påtryckningar, vilket förklarar varför de flesta inte certifierar sig. Malmö FF avviker från detta mönster. År 2025 blev föreningen den första svenska fotbollsklubben att certifieras enligt både ISO 14001 och EMAS, trots att tydliga externa krav saknades. Studien undersöker varför Malmö FF certifierade sig frivilligt och vilka förutsättningar som gjorde det möjligt. Det är en kvalitativ enfallsstudie med abduktiv ansats, baserad på semistrukturerade intervjuer med före detta VD, före detta och nuvarande hållbarhetschef samt dokumentanalys. Det teoretiska ramverket utgörs av institutionell isomorfism och institutional work, där legitimitet länkar samman teorierna. Studien visar att certifieringen inte främst var ett resultat av påtryckningar inom fotbollsfältet, utan av arbete som bedrevs internt i föreningen. Certifieringen presenterades som ett sätt att förbättra styrning och kontroll snarare än som ett miljöprojekt. Den förankrades i vardagliga rutiner genom utbildning och kopplades till Malmö FF:s självbild som en förening med ansvar för staden. Flera förutsättningar gjorde processen möjlig, särskilt stadionägandet, det ekonomiska handlingsutrymmet, extern projektfinansiering och tillgång till europeiska nätverk. Förutsättningarna och aktörernas arbete går inte att skilja åt. Frivillig miljöcertifiering i fotboll kan ske utan starka externa krav, men kräver både personer som driver frågan och en organisation som kan genomföra den.

Nyckelord: ISO 14001, EMAS, institutional work, institutionella påtryckningar, professionell fotboll

## Abstract

Professional football has a considerable environmental footprint, but formal environmental management systems such as ISO 14001 and EMAS are still rare in the sport. Earlier research suggests that football clubs face weak institutional pressure, which helps explain why most do not certify. Malmö FF stands out against this pattern. In 2025 it became the first Swedish club to certify under both ISO 14001 and EMAS, even though no clear external requirements pushed it to do so. This study asks why Malmö FF certified voluntarily and what made the process possible. It is a qualitative single-case study with an abductive approach, based on semi-structured interviews with the former CEO and the former and current head of sustainability, together with document analysis. Institutional isomorphism and institutional work form the theoretical framework, with legitimacy connecting the two. The study finds that the certification did not result from pressure within football, but from work carried out inside the club itself. Certification was presented as a way to improve management and control rather than as an environmental project, was built into everyday routines through training, and was tied to the club's identity as an organisation that takes responsibility for the city. Several conditions made this possible, in particular the club's ownership of its stadium, its financial strength, external project funding, and access to a European network. These conditions and the work done by individuals were not separate. Voluntary environmental certification in football can therefore happen without strong external pressure, but it depends on both committed individuals and an organisation able to act on what they propose.

Keywords: ISO 14001, EMAS, institutional work, institutional pressures, professional football

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>7</b>
1.1 Empiriska problemet .....	8
1.2 Teoretiskt problem .....	9
1.3 Syfte och frågeställningar .....	10
<b>2. Teoretiskt ramverk .....</b>	<b>11</b>
2.1 Institutionell teori och organisatoriska fält .....	11
2.2 Institutionell isomorfism .....	11
2.3 Institutional work .....	12
2.4 Analytisk syntes .....	13
<b>3. Metod .....</b>	<b>15</b>
3.1 Forskningsansats .....	15
3.2 Forskningsdesign .....	15
3.3 Urval och datakällor .....	16
3.4 Operationalisering .....	17
3.5 Datainsamling .....	18
3.6 Dataanalys .....	19
<b>4. Resultat .....</b>	<b>22</b>
4.1 Initiering: hur processen växte fram .....	22
4.2 Drivkrafter bakom beslutet .....	24
4.3 Organisatoriska förutsättningar .....	26
4.4 Implementering .....	27
4.5 Upprätthållande .....	28
<b>5. Analys .....</b>	<b>30</b>
5.1 Det organisatoriska fältet .....	30
5.2 Institutional work: hur certifieringen gjordes möjlig internt .....	31
5.2.1 Certifieringen som ett internt styrningsproblem .....	31
5.2.2 Från system till vardaglig praktik .....	31
5.2.3 Certifieringen och föreningens normativa grund .....	32
5.3 Varför just Malmö FF kunde genomföra certifieringen .....	33
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>35</b>
6.1 Slutsatser .....	35
6.2 Studiens bidrag .....	35
6.3 Begränsningar och fortsatt forskning .....	36
<b>Referenser .....</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide .....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 2. AI-deklaration .....</b>	<b>43</b>

# Tabellförteckning

Tabell 1. Kodningsschema: exempel på empirinära koder och huvudtema från intervjumaterialet.....	21
--	----

# Figurförteckning

Figur 1. Studiens analytiska ramverk (egen bearbetning) .....	14
---	----

# 1. Introduktion

Den professionella fotbollen har idag cirka 3,5 miljarder supportrar globalt och omsätter årligen miljardbelopp (Khanna et al., 2024). Sporten har länge präglats av ett fokus på sportsliga resultat och ekonomisk tillväxt, medan miljöfrågor i stor utsträckning nedprioriterats eller inte uppmärksammats alls. På senare tid har däremot forskningen visat att professionella fotbollsklubbar har en betydande miljöpåverkan längs hela värdekedjan, från energiförbrukning i arenor och träningsanläggningar, mat- och dryckesproduktion och kemikalieanvändning för planunderhåll till transporter kopplade till lag, personal och supportrar (Mabon, 2023). Hur stor andel respektive utsläppskälla står för varierar mellan klubbar och kontexter, men supporter- och lagtransporter är genomgående en av de tyngsta posterna (Mabon, 2023).

I takt med att fotbollsklubbars faktiska miljöpåverkan blivit allt tydligare har hållbarhetsfrågor successivt fått större genomslag inom fotbollen. McCullough, Pfahl och Nguyen (2016) beskriver utvecklingen som successiva gröna vågor, där miljöarbetet gradvis rör sig från enskilda operativa åtgärder mot mer strategiska ansatser.

På europeisk nivå har Union of European Football Associations (UEFA) tagit en drivande roll i denna omställning genom sitt klubblicenssystem, som omfattar alla klubbar i europeiska turneringar. År 2021 antog UEFA sin Football Sustainability Strategy 2030, organisationens första heltäckande hållbarhetsstrategi, som konkretiseras i elva policyer kopplade till FN:s Agenda 2030 och EU:s Green Deal, varav fyra är direkt miljöinriktade och berör cirkulär ekonomi, klimat, evenemangshållbarhet och infrastrukturhållbarhet (UEFA, 2021). Klubblicenssystemet ställer numera krav på att klubbar utser en hållbarhetsansvarig och upprättar en hållbarhetsstrategi, men UEFA föreskriver inte vilka system eller standarder klubbarna ska arbeta efter.

Parallellt med UEFA:s hållbarhetsstrategi har EU:s Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) skapat ett ökat rapporteringstryck på större europeiska fotbollsklubbar. Direktivet, som antogs i december 2022, innebär utökade krav på hållbarhetsrapportering för stora företag inom EU (Europaparlamentet och rådet, 2022). För den europeiska fotbollen innebär detta att flera professionella klubbar med bolagsstruktur kan komma att omfattas. European Club Association (ECA), som i oktober 2025 bytte namn till European Football Clubs (EFC), är en intresseorganisation som representerar professionella fotbollsklubbar i Europa. Inledningsvis uppskattades det att omkring 150 klubbar skulle beröras av CSRD-regelverket (Sustainability Report, 2024).

UEFA:s strategi och CSRD-direktivet skapar tillsammans ett ökat tryck på europeiska fotbollsklubbar att formalisera sitt hållbarhetsarbete. Dessa regelverk skapar dock i sin nuvarande utformning inte tillräckligt starka påtryckningar för att miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS ska bli etablerad

branschstandard inom fotbollen. UEFA:s strategi kräver att klubbar upprättar hållbarhetsstrategier, men förespråkar inte certifiering enligt internationella miljöledningssystem, utan har sina egna krav. CSRD ställer rapporteringskrav men föreskriver inte hur miljöarbetet ska organiseras i praktiken.

På nationell nivå varierar förutsättningarna kraftigt. Det konkretaste obligatoriska exemplet finns i Tyskland, där Deutsche Fußball Liga (DFL) sedan 2022 har byggt in hållbarhetskriterier direkt i sitt licensieringssystem för Bundesliga och 2. Bundesliga. Systemet omfattar sammanlagt 117 kriterier inom klubbstyrning, miljö och intressenter, och kan leda till sanktioner vid bristande efterlevnad (Adam et al., 2025). I Sverige saknas motsvarande strukturer. En kartläggning av 73 svenska idrottsförbund visar att endast fyra hade ett tydligt formulerat hållbarhetspolicydokument (Jaczina & Schubring, 2025).

Formella miljöledningssystem som ISO 14001 och EMAS är inte en etablerad branschstandard inom fotbollen på det sätt de är inom exempelvis tillverkningsindustrin eller den offentliga sektorn. Just därför framstår Malmö FF som ett avvikande fall: föreningen inledde processen 2022 och blev 2025 den första svenska fotbollsföreningen att certifieras enligt ISO 14001 och EMAS, och en av de första i Europa. Certifieringen genomfördes inom ramen för Free Kicks, ett EU-finansierat forskningsprojekt om miljöledning i fotboll (Free Kicks, u.å.). Att en ideell, medlemsägd förening vars resurser och uppmärksamhet normalt riktas mot sportsliga resultat genomgår en flerårig process med extern revision är ovanligt i ett fält där sådana system i praktiken inte förekommer. Fallet blir relevant för att förstå hur ett certifieringsbeslut kan växa fram inom en organisation när omgivningen varken kräver eller tydligt efterfrågar det.

## 1.1 Empiriska problemet

Malmö FF:s certifiering enligt ISO 14001 och EMAS är svårförklarad utifrån vad den befintliga forskningen säger. Forskningen visar att fotbollen befinner sig i ett tidigt stadium av miljöinstitutionalisering och att de institutionella påtryckningar som i andra branscher driver organisationer mot adoption av miljöledningssystem är svaga eller frånvarande i fotbollssammanhang (Daddi et al., 2021; 2022).

Befintlig forskning om miljöarbete inom den europeiska fotbollen har framför allt fokuserat på varför klubbar inte gör mer, och svaret är konsekvent. Daddi et al. (2021) visar i en studie av 122 respondenter från europeiska fotbollsorganisationer i elva länder att det framför allt är tvingande krav som driver den formaliserade miljöstyrning som ett miljöledningssystem bygger på, medan imitation av andra klubbar saknar mätbar effekt. Detsamma syns i den tyska Bundesliga, där DFL:s obligatoriska kriterier visat sig driva fram förändring (Adam et al., 2025). Att sådana krav i princip saknas i svensk och europeisk fotboll förklarar varför systematiskt miljöarbete i stor utsträckning uteblir.

De klubbar som ändå vidtar miljöåtgärder drivs främst av förväntade fördelar och av tryck från sponsorer, supportrar och lokalsamhälle snarare än av regulatoriska

krav, men det rör sig då om begränsade operativa insatser snarare än implementering av formella miljöledningssystem (Todaro et al., 2023). Det faktiska miljöarbetet på klubbnivå tenderar att bestå av enstaka åtgärder med en tydlig ekonomisk logik bakom dem, som LED-belysning eller enklare avfallssortering, snarare än ett genomtänkt och systematiskt miljöarbete (Daddi et al., 2022). Europeiska arenachefer beskriver enligt Daddi et al. (2022) miljöcertifiering som ett möjligt men avlägset sista steg, och svenska klubbrepresentanter vittnar om att den miljömässiga dimensionen av hållbarhetsarbetet ofta präglas av kompetensbrist och omognad (Lozano & Barreiro-Gen, 2023).

Den nuvarande empiriska forskningen ger en sammanhängande bild av varför fotbollsklubbar inte certifierar sig. Vad den däremot inte säger något om är vad som händer när en klubb väljer att göra det ändå. Malmö FF påverkas inte av CSRD då de är en ideell förening. De yttre tvingande påtryckningar som finns i fältet räcker därför inte för att förklara Malmö FF:s adoption av miljöledningssystem. Free Kicks-projektet bidrog med metodik och expertis, men tillgången till denna externa resurs förklarar inte varför en ideell, medlemsägd förening valde att delta i projektet och driva igenom hela processen.

Det som fortfarande är oklart är hur ett internt mandat skapades för ett beslut som omgivningen varken förväntade sig eller krävde, vilka interna drivkrafter som låg bakom, och hur implementeringen av ISO 14001 och EMAS faktiskt ser ut i en förening vars strukturer och resurser inte är anpassade för den typen av systematiskt miljöarbete. Studiens fokus ligger därför inte i första hand på varför fotbollsklubbar vanligtvis avstår från certifiering, utan på hur och varför en certifieringsprocess blir möjlig när en klubb avviker från mönstret.

## 1.2 Teoretiskt problem

Institutionell teori är det dominerande ramverket i forskning om adoption av miljöledningssystem (Boiral et al., 2018). Teorins centrala antagande är att organisationer antar strukturer och praktiker inte nödvändigtvis för att de är mest effektiva, utan för att uppnå legitimitet i sin omgivning (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Det viktigaste begreppet för att förklara hur detta sker är isomorfism, hur organisationer inom samma fält tenderar att likriktas under institutionella påtryckningar. Dessa kan vara tvingande, som lagkrav och regleringar, men också normativa, genom professionella förväntningar inom fältet, eller mimetiska, när en organisation tar efter andra som verkar framgångsrika (DiMaggio & Powell, 1983). Forskningen visar att dessa påtryckningar förklarar adoption av miljöledningssystem i sektorer med starka institutionella tryck, exempelvis inom tillverkningsindustrin och offentlig sektor (Boiral et al., 2018). Påtryckningarna är dock svaga inom professionell fotboll, vilket förklarar varför certifiering normalt uteblir (Daddi et al., 2021; 2022).

Vad som däremot saknas är kunskap om vad som driver adoption när dessa påtryckningar är svaga eller frånvarande. Institutionell isomorfism utvecklades för

att förklara likriktning, inte avvikelser. Den förutsäger att organisationer certifierar sig när de utsätts för institutionella tryck, men säger lite om vad som händer när en organisation gör det utan sådana tryck. Boxenbaum och Jonsson (2017) visar i sin genomgång av begreppets utveckling att isomorfism blivit ett av de mest använda koncepten inom institutionell teori. Samtidigt är begreppet inriktat på likriktning, och säger därför mindre om variation och avvikelser. De pekar på att de flesta empiriska studier tar likriktning som utgångspunkt i stället för att undersöka när avvikelser faktiskt sker, och efterfrågar mer forskning om hur och varför organisationer ibland bryter mot de förväntade mönstren. Malmö FF saknade i princip alla tre formerna av tryck: inga tvingande krav på miljöcertifiering, inga tydliga normativa förväntningar på ISO 14001 eller EMAS inom fotbollen, och inga förebilder att imitera (Daddi et al., 2021). Om institutionell isomorfism stämmer borde certifiering inte ske under dessa förutsättningar. Men det gjorde det.

Nite och Edwards (2021) lyfter det här inom sport management, forskningsfältet som studerar hur idrott organiseras och styrs. De menar att forskningen underskattat aktörers roll i att driva institutionell förändring, och att isomorfism i sin klassiska form ger lite utrymme åt aktörerna och tenderar att se organisationer som mottagare av yttre tryck. De efterfrågar fler studier av inbäddat aktörskap, alltså hur aktörer som formas av institutionella strukturer ändå kan arbeta för att förändra dem. Lawrence och Suddabys (2006) teori om institutional work erbjuder ett ramverk för att förstå den typen av aktörsdrivet arbete (se kapitel 2), men ramverket har inte använts för att studera miljöcertifiering i fotboll.

Forskningen visar att institutionella påtryckningar driver adoption inom andra organisatoriska fält, att dessa påtryckningar är svaga i fotbollen, och att detta förklarar varför certifiering normalt uteblir. Vad som saknas är kunskap om hur frivillig certifiering blir möjlig när omgivningen saknar sådana tryck. Det handlar om vilka aktörer som driver processen, hur ett internt mandat byggs i en organisation som inte förväntas certifiera sig, och hur nya praktiker etableras i en förening som i grunden inte är byggd för systematiskt miljöarbete.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Genom en enfallstudie av Malmö FF:s certifiering enligt ISO 14001 och EMAS syftar studien till att undersöka vilka aktörer, processer och interna förutsättningar som drev fram och möjliggjorde beslutet. Malmö FF är ett relevant fall eftersom föreningen certifierade sig trots svaga externa krav, vilket gör den till ett undantag från det mönster tidigare forskning beskrivit.

*Varför valde en professionell fotbollsklubb att frivilligt certifiera sig enligt ISO 14001 och EMAS i ett fält där externa krav och normer för miljöcertifiering är svaga?*

*Vilka organisatoriska förutsättningar möjliggjorde certifieringsprocessen?*

## 2. Teoretiskt ramverk

### 2.1 Institutionell teori och organisatoriska fält

Institutionell teori handlar i grunden om varför organisationer ser ut som de gör. Tanken är att en organisation inte bara formas av vad som är effektivt, utan minst lika mycket av omgivningens normer, regler och förväntningar på vad som räknas som legitimt (Meyer & Rowan, 1977).

Legitimitet är ett nyckelbegrepp inom institutionell teori. Suchman (1995) definierar det som omgivningens uppfattning att det en organisation gör är rimligt, lämpligt och acceptabelt utifrån rådande normer och värderingar. Legitimitet handlar om att omgivningen uppfattar organisationen som trovärdig, inte enbart att formella regler följs. Organisationer som inte lyckas med detta riskerar att förlora tillgång till resurser och stöd, oavsett hur effektiv verksamheten är rent tekniskt (Suchman, 1995). Distinktionen är relevant för denna studie eftersom den visar att organisationer kan söka legitimitet på flera sätt. En organisation behöver inte nödvändigtvis yttre krav för att söka legitimitet. Interna värderingar och organisationskultur kan också driva en organisation att anta nya praktiker, om aktörer inom organisationen lyckas göra dessa begripliga och önskvärda för övriga.

Centralt för teorin är också begreppet organisatoriskt fält, vilket avser den arena av aktörer som tillsammans utgör ett erkänt institutionellt område (DiMaggio & Powell, 1983). I fotbollens fall kan fältet förstås som det nätverk av klubbar, förbund, ligaorganisationer, sponsorer och regulatorer som tillsammans definierar vad en professionell fotbollsklubb förväntas vara och göra. Inom ett sådant fält tenderar organisationer att anpassa sina strukturer och praktiker till omgivningens förväntningar, inte nödvändigtvis för att det är mest effektivt utan för att det ger legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Det leder till frågan om hur denna anpassning sker, vilket är vad begreppet isomorfism försöker förklara.

### 2.2 Institutionell isomorfism

Begreppet isomorfism från DiMaggio och Powell (1983) beskriver hur organisationer inom samma fält blir alltmer lika varandra över tid, trots att de konkurrerar om resurser och borde ha incitament att differentiera sig gentemot varandra. Förklaringen till likriktningen är att den drivs av institutionella påtryckningar snarare än av marknadskrafter. DiMaggio och Powell (1983) identifierar tre olika typer av isomorfism. Den tvingande formen bottenar i beroende. När en organisation är beroende av andra aktörer, exempelvis lagstiftare eller finansärer, kan dessa ställa krav som organisationen måste rätta sig efter, både formella regler och mer informella förväntningar. Mimetisk isomorfism handlar i stället om osäkerhet: när det är oklart vad som fungerar tenderar organisationer att härma sådana som uppfattas som framgångsrika, ofta utan att

det är ett medvetet val och mer som ett sätt att hantera osäkerheten. Normativ isomorfism hänger ihop med professionalisering, alltså att personer med liknande utbildning och yrkesnormer hamnar på liknande poster i olika organisationer och tar med sig gemensamma idéer om hur arbetet bör skötas. Utbildningar, branschorgan och yrkesnätverk för normerna vidare, så att organisationerna i ett fält gradvis börjar likna varandra (DiMaggio & Powell, 1983).

Teorin har dock en viktig begränsning. Den utvecklades för att förklara varför organisationer blir lika varandra, inte för att förklara varför enskilda organisationer avviker från mönstret (se avsnitt 1.3). Det innebär att teorin fungerar väl som förklaringsram när trycken är starka, men att den har svårt att hantera fall där de olika sorternas påtryckningar är svaga eller frånvarande men adoption ändå sker. Boxenbaum och Jonsson (2017) framhåller dessutom att isomorfism främst är utformad för stabila fält och har svårare att hantera fält där påtryckningarna fortfarande håller på att växa fram. Nite och Edwards (2021) identifierar denna begränsning som ett centralt problem inom sport management och menar att klassisk isomorfismteori riskerar att reducera organisationer till passiva mottagare av institutionella tryck. De efterfrågar fler studier av inbäddat aktörskap, alltså hur aktörer vars handlingar formas av institutionella strukturer ändå kan arbeta aktivt för att förändra dem. I sådana fall behövs ett kompletterande perspektiv som kan fånga aktörers roll i att initiera och driva förändring. Teorin om institutional work erbjuder ett sådant perspektiv (Lawrence & Suddaby, 2006).

## 2.3 Institutional work

Lawrence och Suddaby (2006) definierar institutional work som det målinriktade arbete som individer och organisationer utför i syfte att skapa, upprätthålla eller störa institutioner. Definitionen flyttar fokus i institutionell teori, från hur institutioner styr handling till hur aktörer aktivt formar de institutioner de verkar inom. Teorin bygger på inbäddat aktörskap, att aktörers handlingar både formas av och formar de institutionella strukturer de befinner sig i (Nite & Edwards, 2021).

Lawrence och Suddaby (2006) identifierar tre övergripande former av institutional work. Skapande arbete går ut på att etablera nya praktiker eller strukturer, medan upprätthållande arbete i stället handlar om att hålla kvar institutioner som redan finns. Den tredje formen, störande arbete, syftar tvärtom till att bryta ner dem. Studien avgränsas till skapande arbete. Upprätthållande arbete förutsätter att praktiken redan är etablerad, vilket inte är fallet. Störande arbete handlar om att riva ner befintliga institutioner, vilket inte heller var syftet med certifieringen.

Inom kategorin skapande arbete identifierar Lawrence och Suddaby (2006) nio specifika former. Tre av dessa är relevanta för studien, och valet motiveras av vad frågeställningarna faktiskt handlar om. Teoretisering innebär att aktörer förklarar hur en ny praktik fungerar och varför den behövs, så att den blir begriplig och legitim. För Malmö FF blir det en fråga om hur argumenten för certifiering

formulerades så att organisationens aktörer kunde förstå och ställa sig bakom dem. I Suchmans (1995) termer kan detta förstås som ett försök att skapa moralisk legitimitet för certifieringen, att den uppfattas som rätt sak att göra. Den andra formen, utbildning, syftar till att förse aktörer med de kunskaper och färdigheter som den nya praktiken kräver. Eftersom Malmö FF saknade miljökompetens innan processen inleddes blir denna form särskilt relevant. Förändring av normativa kopplingar innebär att aktörer knyter en ny praktik till en moralisk eller kulturell grund som redan har legitimitet (Lawrence & Suddaby, 2006). I denna studie används begreppet för att analysera hur miljöcertifieringen kopplades till Malmö FF:s befintliga självbild, historiska samhällsansvar och värderingar om regelefterlevnad.

Kategorierna är analytiska idealtyper och kan i praktiken överlappa. Teoretisering och förändring av normativa kopplingar kan till exempel ske samtidigt när en aktör motiverar certifiering både som ett styrningsverktyg och genom att koppla den till föreningens värderingar och historia. Ramverket fångar heller inte allt. Det säger till exempel lite om resursfrågor, alltså om organisationen faktiskt har kapacitet att genomföra det arbete som aktörerna driver. Det säger inte heller mycket om enskilda ledares roll. Dessa begränsningar är värda att ha i åtanke.

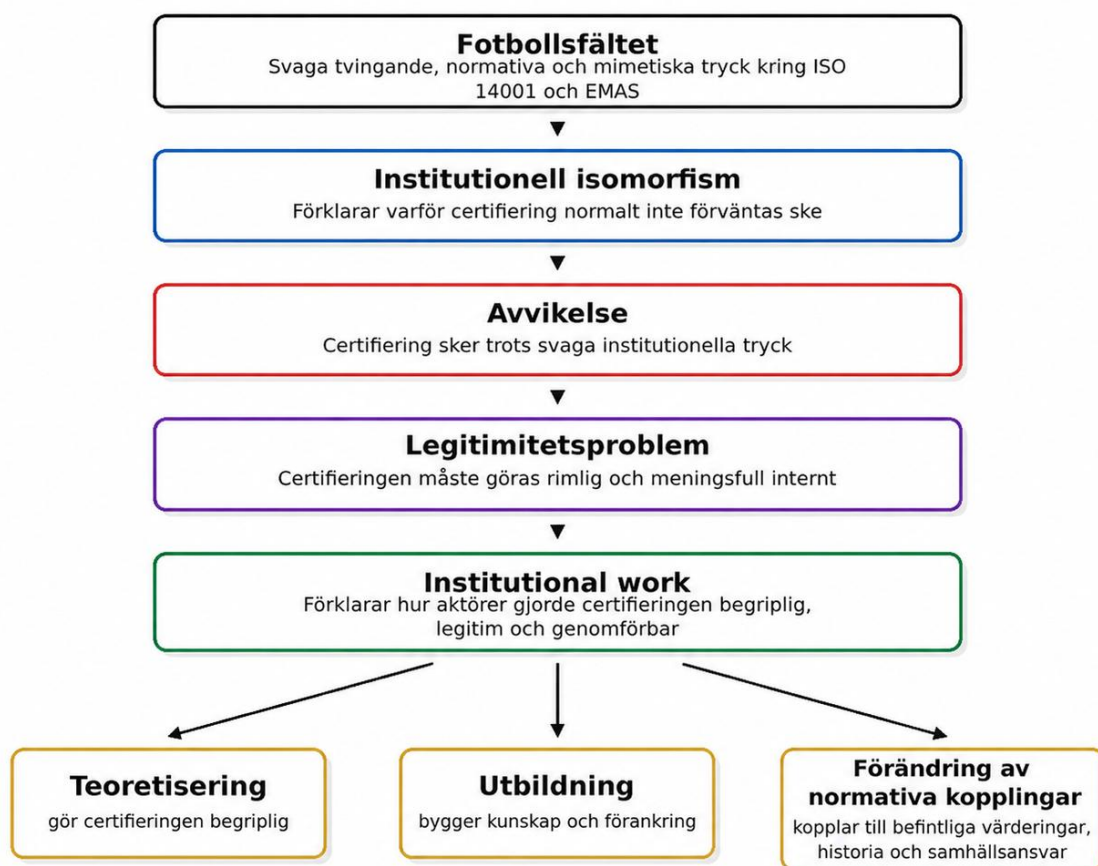
## 2.4 Analytisk syntes

Malmö FF:s certifiering växte fram i en kontext där miljöcertifiering inte var etablerad som norm inom professionell fotboll och inte heller ett tydligt svar på starka yttre krav. Institutionell isomorfism förklarar varför certifiering normalt inte förekommer i fotbollsfältet: de tvingande, normativa och mimetiska påtryckningarna kring ISO 14001 och EMAS är svaga (DiMaggio & Powell, 1983; Daddi et al., 2021). Isomorfism fångar vad som gör fallet avvikande, men säger inte tillräckligt om varför avvikelserna ändå skedde.

Isomorfismen avfärdas inte, utan används för att ringa in vad som behöver förklaras. Teorin förutsäger att en organisation inte certifierar sig när de institutionella trycken är svaga. Malmö FF gjorde det ändå. Det är den motsägelsen *institutional work* får förklara: om fältet inte tvingade fram certifieringen måste förklaringen sökas i det arbete som utfördes inom föreningen. Perspektiven arbetar på olika nivåer. Isomorfism beskriver mönstret på fältnivå och visar varför fallet är avvikande, medan *institutional work* flyttar blicken till organisationsnivå och förklarar hur avvikelserna blev möjliga.

Här blir *institutional work* centralt, eftersom fokus flyttas till vad aktörerna faktiskt gjorde för att driva processen framåt (Lawrence & Suddaby, 2006). Certifieringen kan då förstås som resultatet av ett arbete där olika aktörer försökte göra den begriplig och möjlig att genomföra inom föreningen. Uppmärksamheten hamnar på hur certifieringen motiverades internt, hur kunskap byggdes upp och hur arbetet kopplades till föreningens värderingar och historia.

Det som binder ihop perspektiven är legitimitet. Isomorfism utgår från legitimitet utåt, att organisationer anpassar sig till fältet för att uppfattas som rimliga och acceptabla av sin omgivning (Suchman, 1995). Hos Malmö FF var det yttre trycket för svagt för att den mekanismen skulle räcka. Legitimiteten fick därför byggas inifrån, genom att aktörerna gjorde certifieringen rimlig och meningsfull för föreningen själv, och det är den uppgiften institutional work beskriver. Legitimitet är på så sätt länken mellan perspektiven: isomorfism förklarar den utåtriktade legitimitet som normalt driver certifiering, medan institutional work visar hur en intern legitimitet skapades när den yttre saknades. Det arbetet räcker dock inte på egen hand, utan måste förstås i relation till de förutsättningar som gjorde det möjligt att genomföra.



Figur 1. Studiens analytiska ramverk (egen bearbetning)

Ramverket som figuren sammanfattar säger också något om vad metoden måste klara av. Eftersom förklaringen ligger i hur certifieringen motiverades och gjordes möjlig inifrån föreningen, går den inte att fånga genom att mäta tryck utifrån eller jämföra många klubbar. Den kräver i stället att man kommer nära den enskilda processen och hur de som drev den uppfattade den. Det är det metodvalet i nästa kapitel utgår från.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsansats

Studien har en kvalitativ ansats eftersom syftet är att undersöka hur och varför Malmö FF valde att certifiera sig enligt ISO 14001 och EMAS, samt vilka organisatoriska förutsättningar som gjorde processen möjlig. Eftersom studien handlar om hur en enskild process växte fram och uppfattades, behövdes en ansats som kommer nära det enskilda fallet snarare än en som jämför många fall och söker generaliserbara mönster (Patton, 2002).

Ansatsen är abduktiv. Det innebär att analysen tog sin utgångspunkt i empirin, men att intervjuerna och dokumenten successivt tolkades i relation till studiens teoretiska utgångspunkter. Arbetet rörde sig mellan empiri och teori snarare än att vara rent induktivt eller deduktivt (Mantere & Ketokivi, 2013). Det passar studien, eftersom teorin fick ge riktning åt vilka teman intervjuerna täckte, men frågorna hölls öppna så att respondenterna kunde beskriva processen med egna ord utan att tvingas in i teoretiska begrepp. Den mer systematiska kopplingen till teorin gjordes senare, i analysen. Empirin kunde därför styra de tidiga stegen, medan teorin användes för att fördjupa tolkningarna. Det liknar Gioia, Corley och Hamiltons (2013) sätt att arbeta, där analysen börjar i respondenternas egna ord och först därefter lyfts mot mer teoretiska tolkningar.

### 3.2 Forskningsdesign

Studien genomfördes som en kvalitativ enfallsstudie av Malmö FF:s certifiering enligt ISO 14001 och EMAS. Valet av enfallsstudie motiveras av att Malmö FF utgör ett avvikande fall i relation till tidigare forskning, vilket gör det möjligt att undersöka fallet på djupet och få en nyanserad bild av hur processen faktiskt gick till (Siggelkow, 2007). Flyvbjerg (2006) menar att ett enskilt fall kan vara vetenskapligt värdefullt om det är strategiskt valt, och räknar avvikande fall som en sådan strategi. Fall som bryter mot ett förväntat mönster kan säga mer om ett problem än ett typiskt fall, eftersom de tydligare visar vad som driver det. Malmö FF kan i den meningen beskrivas som ett avvikande fall. Om institutionell teori förutsäger att certifiering inte borde ske utan starka institutionella påtryckningar, och certifiering ändå sker, så utmanar fallet teorins förklaringskraft och gör det möjligt att identifiera kompletterande förklaringar. Ändamålet med studien är därför inte att uttala sig om alla fotbollsklubbar, utan att använda Malmö FF för att förstå hur frivillig miljöcertifiering kan bli möjlig i en kontext där det enligt tidigare forskning inte verkar sannolikt.

Valet av enfallsstudie innebär att resultaten inte kan generaliseras statistiskt till andra klubbar. Däremot kan studien bidra med insikter som kan vara relevanta även i andra sammanhang. Lincoln och Guba (1985) beskriver detta i termer av överförbarhet, alltså att läsaren själv får bedöma i vilken mån resultaten kan vara

tillämpliga i andra fall. Ambitionen har därför varit att beskriva både fallkontexten och forskningsprocessen så tydligt som möjligt, så att läsaren har tillräckligt underlag för att göra en sådan bedömning.

### 3.3 Urval och datakällor

För att kunna besvara studiens frågeställningar var det centralt att få tillgång till respondenter som tillsammans kunde belysa certifieringsprocessen i dess olika skeden, från hur den växte fram och organiserades till hur den upprätthålls och utvecklas idag. Eftersom studien fokuserar på en specifik process inom en enskild organisation var respondenternas möjlighet att ge detaljerade förstahandsbeskrivningar viktigare än representativiteten. Urvalet är därför målstyrt (Patton, 2002).

Respondenterna skiljer sig dock åt i hur nära själva certifieringsprocessen de stod. Den före detta VD:n och den före detta hållbarhetschefen hade direkt insyn i hur processen växte fram och drevs framåt, medan den nuvarande hållbarhetschefen tillträdde först efter att certifieringen var genomförd och bidrar därmed främst med ett perspektiv om hur arbetet har upprätthållits.

Studien bygger på semistrukturerade intervjuer med Malmö FF:s före detta VD samt föreningens före detta och nuvarande hållbarhetschef. Respondenterna valdes eftersom de tillsammans kunde belysa certifieringsprocessens framväxt, beslutsförankring och förvaltning. Den före detta VD:n innehade en ledande beslutsposition i föreningen under hela den period då certifieringsbeslutet växte fram, och var samtidigt ordförande i European Football Clubs hållbarhetsutskott. Han bidrar med ett besluts-, mandat- och ledningsperspektiv samt kan belysa kopplingen mellan föreningens interna arbete och de europeiska sammanhang där CSRD och miljöledning diskuterades. Den före detta hållbarhetschefen var direkt involverad i beslutet att delta i Free Kicks-projektet och var en del av certifieringsarbetet under hela processen, vilket gör henne till studiens huvudrespondent för frågor om hur arbetet initierades, organiserades och drevs fram. Den nuvarande hållbarhetschefen tillträdde sin tjänst under 2025 och var inte delaktig i själva certifieringsprocessen, men kunde bidra med ett kompletterande perspektiv på vilka strukturer som fanns på plats vid tillträdet och hur det formaliserade miljöarbetet förvaltas framåt. De två hållbarhetscheferna bidrar med ett process-, implementerings- och förvaltningsperspektiv som kompletterar VD:ns lednings- och beslutsperspektiv.

Utöver intervjuerna analyserades tre dokument som Malmö FF använt i sitt miljö- och hållbarhetsarbete: föreningens EMAS-miljöredovisning (Malmö FF, 2024), hållbarhetsredovisning (Malmö FF, 2025) och livscykelanalys av en elitfotbollsmatch (Malmö FF & Free Kicks, 2024). Dokumenten valdes eftersom de tillsammans belyser olika delar av certifieringsprocessen. EMAS-miljöredovisningen är den formella miljöredovisning som krävs inom EMAS och beskriver föreningens miljöaspekter, mål, ansvarsfördelning och uppföljningsrutiner. Den användes för att undersöka hur miljöarbetet

formaliserats. Livscykelanalysen, som togs fram inom Free Kicks-projektet, kartlägger klimatpåverkan från en elitfotbollsmatch och användes för att identifiera vilka miljöområden som bedömdes ha störst påverkan, exempelvis supportertransporter, mat och dryck samt energianvändning.

Hållbarhetsredovisningen är föreningens utåtriktade årliga redovisning av hållbarhetsarbetet och användes för att jämföra respondenternas beskrivningar av genomförda åtgärder med hur föreningen kommunicerar arbetet externt. I EMAS-miljöredovisningen ingår även en intressentanalys som identifierar de aktörer föreningen ser som relevanta för miljö- och hållbarhetsarbetet, och den användes för att undersöka hur föreningen själv uppfattar sin omgivning. På så sätt kunde dokumenten sätta intervju svaren i relation till föreningens formella dokumentation.

Urvalet har samtidigt begränsningar. Samtliga respondenter har eller har haft centrala positioner i föreningen och en yrkesmässig koppling till hållbarhets- eller ledningsarbetet, vilket innebär att deras beskrivningar inte kan ses som helt neutrala. De kan ha ett egenintresse i att framställa processen som lyckad eller meningsfull, och att förlita sig på tre interna respondenter riskerar därför att ge en organisationsnära bild av processen. För att minska detta beroende kompletterades materialet med dokumentanalys, vilket gjorde det möjligt att tillämpa triangulering, alltså att belysa samma fenomen från flera datakällor (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; Lincoln & Guba, 1985).

I praktiken innebar trianguleringen att respondenternas utsagor om vilka miljöaspekter som prioriterats jämfördes med de mål och nyckeltal som redovisas i EMAS-miljöredovisningen, och att deras beskrivningar av intressenternas roll ställdes mot innehållet i den formella intressentanalysen från EMAS-miljöredovisningen. Intervju svaren kunde därigenom sättas i relation till organisationens formella dokumentation, vilket gjorde det möjligt att både bekräfta uppgifter och identifiera skillnader mellan hur processen beskrivs muntligt och hur den framställs i officiella dokument. Även dokumenten har begränsningar. De är producerade av organisationen själv och speglar därför hur Malmö FF vill presentera sitt arbete utåt. De användes därför inte som objektiva facit, utan som empiriska källor som behövde tolkas kritiskt.

### 3.4 Operationalisering

Operationaliseringen översatte studiens två teoretiska perspektiv, institutionell isomorfism och institutional work, till intervjuteman och frågor. Tanken var att fånga de empiriska aspekter teorin pekar mot, utan att tvinga respondenterna att prata i teoretiska termer. Tillvägagångssättet ligger nära Kallio et al. (2016), som beskriver hur en intervjuguide bör utvecklas utifrån tidigare forskning och teoretiska begrepp för att säkerställa att relevanta områden täcks in samtidigt som öppenhet bevaras. Eftersom studien är abduktiv behövde teorin ge riktning åt datainsamlingen, samtidigt som frågorna hölls öppna nog för att respondenterna skulle kunna beskriva processen med egna ord (Cohen, Caza & Jones, 2025).

Institutionell isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Operationaliserades genom frågor om de tre påtryckningsformerna i Malmö FF:s omgivning. Tvingande påtryckningar undersöktes genom frågor (bilaga 1) om formella krav och regelverk som föreningen behövt förhålla sig till, exempelvis UEFA:s klubblicenssystem, CSRD-direktivet, krav från kommunen och andra regelverk. Normativa påtryckningar undersöktes genom frågor om branschförväntningar, professionella nätverk inom europeisk fotboll, förväntningar från partners på hållbarhetsarbete och rådande normer kring vad en professionell fotbollsklubb förväntas göra på miljöområdet. Mimetiska påtryckningar undersöktes genom frågor om förebilder och imitation, exempelvis om andra klubbar eller organisationer redan hade certifierat sig enligt ISO 14001 eller EMAS och i vilken mån sådana exempel fungerade som referenspunkter för Malmö FF.

Institutional work (Lawrence & Suddaby, 2006). Operationaliserades med fokus på de tre former av skapande arbete som studien avgränsats till (se avsnitt 2.3). Teoretisering undersöktes genom frågor om hur certifieringen motiverades internt, vilka problem den ansågs lösa och vilka argument som användes i ledning och styrelse. Frågorna berörde också hur certifieringen gjordes begriplig för medarbetare utan tidigare erfarenhet av miljöledningssystem. Utbildning undersöktes genom frågor om hur kunskap byggdes upp under processen, hur medarbetare involverades, vilka utbildningsinsatser som genomfördes och hur nya arbetssätt spreds i organisationen. Förändring av normativa kopplingar undersöktes genom frågor om hur certifieringen kopplades till sådant som redan hade moralisk eller kulturell betydelse i föreningen, exempelvis befintliga värderingar, samhällsansvar, regelstyrning, föreningens historia och tidigare hållbarhetsarbete.

Eftersom institutional work främst riktar uppmärksamheten mot aktörers arbete behövde intervjuerna även fånga de resurser och strukturer som gjorde arbetet praktiskt möjligt (Lawrence & Suddaby, 2006). Frågor ställdes därför om föreningens ekonomi, stadionägarande, medlemsägda föreningsstruktur, interna roller och ansvarsfördelning, samt tillgång till extern expertis och europeiska nätverk. Dessa frågor är inte direkt kopplade till de teoretiska begreppen, men behövdes för att förstå vilka praktiska förutsättningar som gjorde certifieringsprocessen möjlig.

Frågorna ställdes öppet snarare än efter ett fast schema, vilket är förenligt med en semistrukturerad ansats där intervjuguiden ger ramar men inte styr svaren (Kallio et al., 2016; Patton, 2002). Respondenterna kunde därför beskriva processen i egna ord, samtidigt som intervjuguiden såg till att de områden teorin pekar mot faktiskt täcktes in. Den mer systematiska kopplingen mellan empiriska mönster och teoretiska begrepp gjordes därefter i analysen, vilket beskrivs i avsnitt 3.6.

## 3.5 Datainsamling

Det empiriska materialet samlades in genom tre semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys. Kombinationen valdes eftersom studien både behövde fånga hur

centrala aktörer själva beskrev certifieringsprocessen och få tillgång till organisationens egna dokument om miljöarbetet.

Intervjuerna utgick från en intervjuguide med några övergripande teman men hölls öppna nog för att följa upp det respondenterna själva lyfte och be dem utveckla sådant som var oväntat (Kallio et al., 2016). Intervjuguiden organiserades kring tre övergripande teman: (1) bakgrunden till beslutet att certifiera sig, inklusive vilka aktörer som initierade och drev processen, (2) hur certifieringsarbetet organiserades och genomfördes, samt (3) vilka organisatoriska förutsättningar som möjliggjorde eller försvårade processen. Inom varje tema ställdes öppna frågor som följdes upp med mer specifika följdfrågor beroende på respondentens svar. Intervjun med den före detta VD:n hade en något annan tyngdpunkt, eftersom han inte var operativt delaktig i certifieringsarbetet. Han kunde därför främst bidra kring beslutets framväxt, lednings- och styrelseförankring, kopplingen till EFC och CSR samt de organisatoriska förutsättningar som gjorde Free Kicks-deltagandet möjligt.

Intervjuerna genomfördes via Zoom. Intervjuerna med de två hållbarhetscheferna varade ungefär 45 minuter vardera och intervjun med den före detta VD:n ungefär 15-20 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i sin helhet. Etiska överväganden hanterades genom att respondenterna informerades i förväg om studiens syfte, om att intervjuerna skulle spelas in och om hur materialet skulle användas i uppsatsen. Samtliga respondenter gav muntligt samtycke till inspelning och till att deras yrkesroller redovisas i texten. Eftersom respondenterna går att identifiera utifrån sina yrkesroller har full anonymisering inte varit möjligt, vilket de var medvetna om vid samtycket.

Dokumentanalysen omfattade de dokument som beskrevs i 3.3 och lästes igenom i sin helhet med fokus på hur föreningens miljöarbete beskrivs formellt och vilka miljöaspekter som lyfts fram.

## 3.6 Dataanalys

Eftersom studien syftar till att förstå hur certifieringsprocessen växte fram och tolkas av aktörerna, krävdes en analysmetod som kunde hantera ett rikt textmaterial och röra sig från respondenternas egna beskrivningar mot mer teoretiska tolkningar. Analysen bygger därför på en tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006), där respondenternas perspektiv ges utrymme i de tidiga analysstegen och teoretiska begrepp introduceras i ett senare skede. Tillvägagångssättet passar studiens abduktiva ansats eftersom den gör det möjligt att gå från ett empiriskt fynd till den teoretiska förklaring som bäst gör det begripligt (Cohen, Caza & Jones, 2025).

I ett första steg transkriberades samtliga tre intervjuer i sin helhet och lästes igenom upprepade gånger för att skapa en helhetsbild. Därefter genomfördes en empirinära kodning på samma sätt för alla intervjuer, där återkommande beskrivningar av centrala händelser, aktörer, motiv och organisatoriska förutsättningar markerades. Kodningen var inte styrd av färdiga teoretiska

kategorier, utan utgick från respondenternas egna beskrivningar av certifieringsprocessens händelser, aktörer, motiv och organisatoriska förutsättningar. Målet var att identifiera vad respondenterna själva framställde som betydelsefullt för certifieringsprocessen, utan att i detta steg tvinga in materialet i begrepp som isomorfism eller institutional work.

I ett andra steg jämfördes de empirinära koderna med varandra och samlades i bredare empiriska teman. Dessa teman var fortfarande beskrivande snarare än teoretiska och växte fram ur materialet.

I ett kodningsschema (Tabell 1) sammanfattades de två första analysstegen. I de tre vänstra kolumnerna visas exempel på respektive respondents utsagor, och i de två högra kolumnerna de empirinära koder och huvudteman som utsagorna grupperades under. Att redovisa kodningsprocessen på det här sättet är ett sätt att göra de analytiska stegen transparenta för läsaren (Nowell et al., 2017). Vissa koder, som stadionägandets betydelse och behovet av samlad styrning, återkommer hos flera respondenter. Andra, exempelvis beslutsformen, beskrivs olika av den före detta VD:n och den före detta hållbarhetschefen, en spänning som tas upp i resultatkapitlet. De fem huvudteman som framgår av tabellens högra kolumn utgör grunden för dispositionen i kapitel 4: initiering, drivkrafter, organisatoriska förutsättningar, implementering och upprätthållande.

I ett tredje steg integrerades dokumentanalysen med intervjumaterialet. Respondenternas utsagor jämfördes systematiskt med innehållet i Malmö FF:s EMAS-miljöredovisning, hållbarhetsredovisning och livscykelanalys. Trianguleringen användes för att verifiera uppgifter, men också för att identifiera spänningar mellan hur processen beskrivs i intervjuer respektive i officiella dokument, exempelvis kring hur certifieringen motiveras och vilken vikt den tillskrivs utåt jämfört med internt. Sådana spänningar är i sig empiriska fynd och redovisas explicit i resultatkapitlet.

I ett fjärde steg kopplades de empiriska temana till studiens teoretiska ramverk. Det är i det här steget analysen blir abduktiv, genom att empiriska mönster tolkas med hjälp av teori (Cohen, Caza & Jones, 2025). Konkret innebar det att de mönster som vuxit fram i materialet tolkades utifrån begreppen från institutional work och institutionell isomorfism (Lawrence & Suddaby, 2006; DiMaggio & Powell, 1983). Begreppen användes inte som en mall för kodning, utan som ett tolkningsverktyg för att förstå varför mönstren såg ut som de gjorde. Denna teorikoppling redovisas i analyskapitlet, separat från den empiriska redogörelsen i resultatkapitlet, för att hålla isär vad materialet visar och hur det kan tolkas.

Analysen bygger genomgående på tolkning, och den abduktiva ansatsen innebär att forskarens egna avvägningar oundvikligen påverkat vilka teman som identifierats och hur de kopplats till teori. En annan forskare med andra teoretiska utgångspunkter hade kunnat lyfta andra aspekter av materialet. Snarare än att försöka dölja detta har målet varit att redovisa analysens steg så öppet som möjligt. Detta förhållningssätt brukar kallas reflexivitet och utgör en central del av kvalitativ forskningskvalitet (Nowell et al., 2017). Transparens kring

forskningsprocessens konkreta val är också en viktig del i fallstudiers trovärdighet (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008).

Tabell 1. Kodningsschema: exempel på empirinära koder och huvudtema från intervjumaterialet

F.d. hållbarhetschef	Nuv. hållbarhetschef	F.d. VD	Kod	Tema
”samordna och kontrollera och systematisera arbetet”	–	”inte duktiga på att mäta effekterna”	Internt styrningsbehov	Initiering
”initiativ av forskarna i Pisa”	–	”hade inte gjort det utan Free Kicks”	Extern projektmöjlighet	Initiering
”lednings- och styrelsebeslut”	–	”troligtvis ett tjänstemannabeslut”	Beslutsform	Drivkrafter
”ledning som verkligen tror på de här sakerna”	”han har hållbarhet lika högt upp på agendan”	”måste finnas en övertygelse från ledningen”	Personburen drivkraft	Drivkrafter
–	”mycket partners som är intresserade av vårt hållbarhetsarbete”	”CSRD fick vi med på köpet”	Begränsad extern drivkraft	Drivkrafter
”enda klubben som äger sin stadion”	”med stadionägandet kommer ansvaret”	”våldigt få föreningar i Sverige”	Stadionägande	Organisatoriska förutsättningar
”nästan varit helt finansierat av projektpengarna från EU”	–	”inte avsatt resurserna” utan projektet	Extern projektfinansiering	Organisatoriska förutsättningar
”jättestor förändringsresa i klubben att utbilda”	–	–	Bred utbildningsinsats	Implementering
”de som innoverar och driver det”	”greppbart, inte systembyggnaden”	–	Översättning till vardagspraktik	Implementering
”säkra att ISO-certifieringarna kvar”	”då kommer vi inte ha kvar det”	”bättre kontinuitet”	Sårbarhet och utvärdering	Upprätthållande

Not. F.d. = före detta, Nuv. = nuvarande, VD = verkställande direktör. Tankstreck (–) anger att respondenten inte berörde den aktuella koden i sin intervju

## 4. Resultat

### 4.1 Initiering: hur processen växte fram

I intervjumaterialet beskrivs certifieringen som resultatet av flera omständigheter som sammanföll ungefär samtidigt. Ett internt behov av att samla styrningen av föreningens miljöarbete, ett personligt engagemang från den före detta VD:n och möjligheten att delta i det EU-finansierade Free Kicks-projektet. Certifieringen var inte följden av en enskild utlösande händelse, och inget yttre krav nämns som något föreningen behövde svara på.

Den interna strukturfrågan tog enligt den före detta hållbarhetschefen form omkring 2020. Den person som dittills ansvarat för hållbarhetsarbetet, då med fokus på sociala frågor, slutade på föreningen, och ledningen ställdes inför frågan hur miljö- och hållbarhetsarbetet skulle organiseras framöver. Detta innebar inte att hållbarhetsfrågor var nya för föreningen, utan snarare att miljöfrågorna behövde få en tydligare organisatorisk form. Den före detta hållbarhetschefen beskriver Malmö FF som en förening med en lång tradition av samhällsansvar, där ett växande inflytande också innebar att klubben skulle *“ta ansvar för samhället som man verkar i”* (före detta hållbarhetschef, 2026). Hon beskriver samtidigt att det tidigare hållbarhetsarbetet främst varit socialt inriktat och att de sociala frågorna var *“hjärtat”* i arbetet (före detta hållbarhetschef, 2026). Miljöcertifieringen växte därmed fram i en organisation där hållbarhetsansvar redan var etablerat, men där det ekologiska arbetet behövde systematiseras.

I det läget rekryterades den person som studien refererar till som föreningens före detta hållbarhetschef, först som konsult och senare som tillförordnad hållbarhetschef, med bakgrund i ISO 26000. Hon beskriver att hon mötte en organisation med betydande materiella flöden men utan samlad styrning. Enligt EMAS-redovisningen serverades på matchdagar omkring 1 800 personer i Restaurang 1910 plus ytterligare cirka 600 i loger, och stadion hade ett femtiotal kiosker (Malmö FF, 2024). Under en hel säsong förbrukades närmare 40 ton mat och knappt 200 000 liter dryck (Malmö FF, 2024). Den före detta hållbarhetschefen kompletterar bilden med att tusentals luncher dagligen serverades genom föreningens lunchrestaurang och det kommunala idrottsgymnasiet, och att merchandiseverksamheten omsatte uppskattningsvis 60 till 70 miljoner kronor (före detta hållbarhetschef, 2026). Hon sammanfattar utgångsläget så här:

*“Vi äger Eleda Stadion, det är en jättestor fastighet med allt vad det innebär i energi och el och uppvärmning och vatten och allt sånt”* (före detta hållbarhetschef, 2026).

Fastighetschefen drev innovativa lösningar inom sitt område, men *“det var inget som föreningen berättade om”* (före detta hållbarhetschef, 2026), och arbetet

beskrivs som ej samordnat på ledningsnivå. Hon återger ledningens slutsats med formuleringen att föreningen behövde:

"en verksamhetsstyrning som gör att vi kan samordna och kontrollera och systematisera arbetet" (före detta hållbarhetschef, 2026).

Den före detta VD:n beskriver utgångsläget från ett ledningsperspektiv på ett närliggande sätt, men med en något annan tyngdpunkt. Han betonar att föreningen redan arbetade med att integrera hållbarhet i sin verksamhetsstyrningsmodell, men hade svårt att mäta effekterna av arbetet. ISO 14001 och EMAS framstod i det sammanhanget som möjliga verktyg för att åtgärda just det mätproblemet:

"Vi jobbade med verksamhetsplan och verksamhetsstyrningsmodell där vi försökte inkorporera hållbarhetsperspektivet som en naturlig del [...]. Men vi var inte så duktiga på att mäta effekterna av det" (före detta VD, 2026).

Parallellt fanns en extern dimension kopplad till den före detta VD:n. Under sina elva och ett halvt år som VD hade han byggt upp en position inom European Football Clubs (EFC), intresseorganisationen som representerar omkring 700 europeiska klubbar, och blivit ordförande för organisationens hållbarhetsutskott. Inom utskottet kom enligt den före detta hållbarhetschefen EU:s CSRD-direktiv att bli en återkommande fråga. Direktivet omfattade enligt EFC:s ursprungliga uppskattning omkring 150 europeiska klubbar, samtliga aktiebolag med privata ägare (Sustainability Report, 2024). Som ideell, medlemsägd förening föll Malmö FF utanför direktivets juridiska räckvidd, något som båda hållbarhetscheferna bekräftar och som även framgår av EMAS-redovisningen (Malmö FF, 2024). Föreningen behövde därmed inte certifiera sig av juridiska skäl, men frågan låg ändå tätt på VD:ns bord genom hans europeiska uppdrag. Den före detta VD:n nyanserar dock bilden av att EFC-rollen ensidigt skulle ha drivit certifieringen vid Malmö FF. Han beskriver relationen mellan föreningens arbete och hans europeiska uppdrag som mer ömsesidig, och pekar på att en del av EFC-uppdraget delvis följde av det hållbarhetsarbete som redan pågick i klubben.

Möjligheten att faktiskt genomföra certifieringen beskrivs ha kommit genom Free Kicks-projektet, som leddes av forskare vid Scuola Superiore Sant'Anna i Pisa under professor Tiberio Daddi i samarbete med UEFA och EFC. Enligt den före detta hållbarhetschefen kom initiativet inte från Malmö FF utan från forskarna i Pisa, som identifierat fotbollen som ett strategiskt forskningsfält, och kontakten med Malmö FF förmedlades via VD:ns nätverk inom EFC. Projektet sökte tre pilotklubbar för att gemensamt arbeta fram både ISO 14001- och EMAS-certifiering. FC Porto och Real Betis, båda redan ISO 14001-certifierade, valdes för att bygga vidare med EMAS, medan Malmö FF kom in som klubb utan tidigare certifieringserfarenhet. Den före detta hållbarhetschefens uppdrag blev delat: att driva certifieringsarbetet i föreningen och samtidigt assistera den före detta VD:n i hans europeiska roll inom EFC. Den före detta VD:n bekräftar att initiativet till projektet inte kom från Malmö FF och understryker projektets avgörande betydelse för att processen alls blev av:

"Jag tror inte vi hade gjort det om vi inte hade haft Free Kicks-projektet" (före detta VD, 2026).

Vid den tidpunkten hade föreningen enligt honom inte haft möjlighet att avsätta de resurser certifieringen krävde, vilket gör Free Kicks centralt för att förstå varför processen blev genomförbar. Intervjuerna ger inte en helt entydig bild av den formella beslutsformen. Medan den före detta hållbarhetschefen beskriver processen som ett lednings- och styrelsebeslut, minns den före detta VD:n beslutet som mer informellt och lutar åt att det snarare var ett tjänstemannabeslut, delvis eftersom Free Kicks finansierade arbetet.

Det interna styrningsbehovet gjorde frågan aktuell. VD:ns europeiska roll gav den riktning, och utan Free Kicks hade föreningen sannolikt inte haft möjlighet att driva igenom den.

## 4.2 Drivkrafter bakom beslutet

Drivkrafterna bakom certifieringen var enligt respondenterna främst interna. Externa aktörer som UEFA, partners, medlemmar och Malmö stad nämns, men beskrivs som begränsade eller indirekta i sin betydelse för själva beslutet. En av förklaringarna respondenterna lyfter är ett lednings- och styrelsebeslut om att stärka verksamhetsstyrningen:

"Det som föranledde förändringen var helt enkelt ett lednings- och styrelsebeslut" (före detta hållbarhetschef, 2026).

Argumentet kopplas i hennes beskrivning till föreningens fyra grundläggande värderingar, varav en handlar om att följa regler både på och utanför plan. Verksamhetsstyrning framställs inte enbart som en miljöfråga utan som en bredare fråga om föreningens integritet och kontroll över sin värdekedja.

Den före detta VD:n kompletterar drivkraftsbilden från ett ledningsperspektiv. Vid sidan av verksamhetsstyrningen lyfter han två motiv som inte är lika tydliga hos hållbarhetscheferna: att certifieringen kunde fungera som en konkurrensfördel gentemot andra svenska klubbar, och att den utgjorde en anpassning inför framtida krav som CSRD, även om Malmö FF som ideell förening inte själv omfattas. Han beskriver dock båda dessa motiv som något föreningen "*fick med på köpet*" (före detta VD, 2026) snarare än som huvudskäl. Tyngdpunkten i hans beskrivning ligger fortfarande på behovet av att stärka den interna verksamhetsstyrningen.

En annan återkommande förklaring är vikten av enskilda personers engagemang, särskilt den före detta VD:ns roll. Den före detta hållbarhetschefen återkommer flera gånger till att processen var beroende av enskilda personer, framför allt av VD:n som drev igenom beslutet i ledning och styrelse. Hans drivkraft beskriver hon som personlig snarare än strategisk:

"Det är drivet av en ledning som verkligen tror på de här sakerna. Annars hade det aldrig hänt. Det här är ju nästan väldigt individanknutet, att det är en person som verkligen tror på det här" (före detta hållbarhetschef, 2026).

VD:n själv bekräftar att personlig övertygelse i ledningen var en förutsättning för att processen skulle bli av, men tonar samtidigt ned att det enbart handlade om honom och framhåller att fler i organisationen tyckte att frågorna var viktiga (före detta VD, 2026). Det motiv som återkommer mest tydligt hos den före detta hållbarhetschefen är att VD:n som ordförande i EFC:s hållbarhetsutskott behövde ett eget hus i ordning. Den nuvarande hållbarhetschefen, som tillträdde efter att processen var klar, beskriver att den nuvarande VD:n fortsätter prioritera hållbarhet, vilket gjort att hennes egen roll inte krävt någon ny övertalning av ledningen.

Företagspartners som behöver redovisa hållbarhetsarbete i sina egna värdekedjor nämns också, men deras betydelse beskrivs som begränsad. Den före detta hållbarhetschefen uppskattar att partners står för "*kanske 10 %*" (före detta hållbarhetschef, 2026) av drivkraften medan resten är internt. Den nuvarande hållbarhetschefen ger partnerdimensionen något större vikt på intäktssidan och beskriver hur vissa samarbetspartners:

"investerar i Malmö FF mycket tack vare vårt starka hållbarhetsarbete" (nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Men hon understryker att det inte är miljöledningssystemet i sig utan föreningens bredare hållbarhetsprofil som bär den logiken. Den formella intressentanalysen i EMAS-redovisningen nyanserar bilden. Där identifieras externa aktörer som UEFA, EFC, Malmö stad, företagspartners och medlemmar som viktiga i föreningens hållbarhetsarbete (Malmö FF, 2024). Intervjuerna visar dock att dessa aktörer främst hade indirekt betydelse för certifieringsbeslutet, snarare än att de utgjorde tydliga kravställare.

Flera aktörer som annars skulle kunna förväntas driva en sådan här process beskrivs i intervjuerna som svaga eller frånvarande. UEFA:s licenskrav på hållbarhet är enligt den före detta hållbarhetschefen lätta att uppfylla. Det räcker att utse en hållbarhetsansvarig på 10 procents tjänst, och fyra av fem obligatoriska policydokument rör sociala frågor snarare än miljö. Den nuvarande hållbarhetschefen kontrasterar svensk fotboll med tysk: i Bundesliga finns en doktorerad miljövetare som hållbarhetsansvarig på liganivå och tydliga miljökriterier, medan motsvarande struktur saknas i allsvenskan. Medlemmarna beskrivs inte heller ha drivit frågan. Den före detta hållbarhetschefen svarar nej på frågan om medlemmarnas röst i beslutet, och den nuvarande hållbarhetschefen berättar hur föreningens VD höll en hel dragning om hållbarhetsarbetet på årsmötet med över 700 deltagare utan att en enda fråga ställdes:

"De är inte medlemmar i Malmö FF för att bry sig om vårt hållbarhetsarbete" (nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Kommunen beskrivs av den före detta hållbarhetschefen som icke-drivande. Hon vänder snarare på relationen och beskriver att det var Malmö FF som drev kommunen, inte tvärtom, och att en del av hennes egen roll bestod i att "*bråka med kommunen*" (före detta hållbarhetschef, 2026) för att få till samarbeten kring vatten, energi och mobilitet.

### 4.3 Organisatoriska förutsättningar

Certifieringsprocessen förklaras i intervjuerna genom en kombination av organisatorisk kontroll och tillgängliga resurser. Det som framför allt gjorde processen genomförbar var att Malmö FF äger sin egen stadion, eftersom det gav föreningen direkt kontroll över miljöaspekter som andra klubbar enligt respondenterna inte själva har kontroll över. Ekonomin och stadionägandet hör i intervjuerna ihop. Den nuvarande hållbarhetschefen kopplar samman ekonomi, fastighetsäggande och miljöansvar i en formulering:

"Vår ekonomiska framgång har gjort att vi kunde köpa loss från stadion och med det kommer ansvaret om miljö- och klimatfrågan" (nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Hon menar att en mindre klubb sannolikt inte ens skulle ställas inför samma frågor, eftersom de inte har samma direkta kontroll över material- och energiflöden. Den före detta hållbarhetschefen formulerar samma sak från andra hålllet. Malmö FF är "*den enda klubben som äger sin stadion i Sverige*" (före detta hållbarhetschef, 2026), och hon kontrasterar med Stockholmsklubbarna som hänvisar miljöfrågor till externa fastighetsägare. Att Malmö FF äger Eleda Stadion innebär enligt EMAS-miljöredovisningen att miljöaspekter som energi, vatten, avfall och mathantering hamnar inom föreningens direkta ledningskontroll och klassas där som direkta miljöaspekter (Malmö FF, 2024). I respondenternas beskrivningar har andra svenska klubbar dessa aspekter utanför sin formella verksamhetsgräns. Stadionägandet var en central del av varför certifieringen blev praktiskt genomförbar för föreningen, inte bara en bakgrundsfaktor.

Båda hållbarhetscheferna är samtidigt noga med att miljöarbetet inte konkurrerar med ekonomi eller sport. Den före detta hållbarhetschefen beskriver att certifieringsarbetet "*nästan helt*" (före detta hållbarhetschef, 2026) finansierades genom Free Kicks projektmedel, och den nuvarande hållbarhetschefen understryker att det sportsliga alltid har företräde i organisationen. Den före detta VD:n förstärker resurspoängen genom att bekräfta att Malmö FF vid den tidpunkten enligt honom sannolikt inte hade haft möjlighet att avsätta de resurser certifieringen krävde, och att processen därför sannolikt inte hade blivit av utan Free Kicks (före detta VD, 2026).

En annan förutsättning är den medlemsägda strukturen, som enligt respondenterna verkar i två riktningar samtidigt. Den ger ledningen ett självständigt mandat utan externt ägartryck, vilket enligt den nuvarande hållbarhetschefen gjorde det möjligt att fatta ett beslut som ingen utomstående krävde. Samtidigt sätter medlemskapet en gräns uppåt, något hon beskriver i termer av proportionalitet. Föreningen skulle teoretiskt kunna investera i solcellsbatterier, vattenreningsystem och liknande i

mycket större skala, men medlemmarna förväntas i första hand vilja att resurser går till sportslig framgång. Strukturen beskrivs av respondenterna som något som både möjliggör beslutet och samtidigt begränsar dess omfattning.

Ännu en förutsättning är föreningens tillgång till externa nätverk. Den före detta hållbarhetschefen lyfter att Free Kicks-projektet inte hade varit tillgängligt utan den före detta VD:ns roll i EFC och hans personliga nätverk. Genom projektet fick Malmö FF tillgång till samarbete med FC Porto och Real Betis, som båda redan var ISO 14001-certifierade, och till klubbar i hållbarhetsutskottet som Bayern München, Real Madrid och PSG, varav Bayern München haft ISO 14001 i tjugo år. Den externa expertisen beskrivs ha kompenserat för att föreningen själv saknade tidigare kompetens i miljöledningssystem. Den nuvarande hållbarhetschefen beskriver att nätverket lever vidare och fortsatt utgör en central del av hennes egen roll, exempelvis genom benchmarking-besök från FC Köpenhamn och deltagande i European Football Clubs hållbarhetsarbetsgrupp.

## 4.4 Implementering

Implementeringen handlade enligt respondenterna om mer än enskilda miljöåtgärder. Den beskrivs som ett arbete med att översätta ISO 14001 och EMAS till konkreta rutiner, utbildningar och arbetssätt i en organisation som inte var byggd för formellt miljöledningsarbete. Förändringsarbetet och de operativa åtgärderna löpte parallellt, men beskrivs inte som samma sak.

Den före detta hållbarhetschefen beskriver implementeringen som "*en jättestor förändringsresa*" (före detta hållbarhetschef, 2026) som omfattade omkring 300 medarbetare, ungefär lika fördelade mellan sport och övriga funktioner. En central åtgärd som påpekas i både intervjuer och i hållbarhetsredovisningen är en obligatorisk digital hållbarhetsutbildning som ingår i introduktionen för nyanställda (Malmö FF, 2025). Utöver det beskrivs att hållbarhetsfokuserad tid avsatts på medarbetardagar två gånger per år under hela certifieringsperioden. I intervjumaterialet beskrivs utbildning som något löpande som vävts in i föreningens vardag.

Den före detta VD:n beskriver dock mottagandet av certifieringsarbetet i organisationen som blandat. Vissa medarbetare upplevde de nya kraven som en belastning, medan andra såg dem som ett stöd i den dagliga driften (före detta VD, 2026). Mottagandet var inte enbart positivt. Certifieringen skapade både engagemang och nya krav som vissa medarbetare behövde förhålla sig till. För det löpande förbättringsarbetet etablerades en grupp på cirka tio frivilliga medarbetare från olika delar av verksamheten, däribland fastighet, kök, restaurang, inköp, kommunikation, evenemang, hållbarhet och sport. Gruppen kallas hållbarhetsambassadörer, träffas månadsvis och driver enligt respondenterna vardagsnära förbättringsförslag. Den före detta hållbarhetschefen understryker dess funktion:

"Det måste vara de som innoverar och driver det. Det spelar ingen roll hur mycket ledningen har beställt" (före detta hållbarhetschef, 2026).

Förbättringarna som gruppen drivit fram beskrivs som konkreta. Medlemskortet, som tidigare skickades i fyra separata kuvert per familj, skickas nu samlat. Andra exempel rör förpackningar, mattor och inköp. Hållbarhetsredovisningen presenterar gruppen vid namn och beskriver den som *"en viktig länk mellan strategi och konkret handling"* (Malmö FF, 2025).

Parallellt med förändringsarbetet genomfördes en rad operativa åtgärder. Ett konkret exempel är gräsmattan. I stället för att importera matchgräs från Italien började föreningen enligt hållbarhetsredovisningen odla det i Kristianstad, vilket reducerade transportsträckan från cirka 150 till 10 mil (Malmö FF, 2025). Andra åtgärder är vattenfria urinoarer och återvinning av pappershanddukar. Under 2025 samlades drygt 1 300 kilo använda pappershanddukar in för återvinning till nya, motsvarande över ett halvt ton CO<sub>2</sub>-ekvivalenter (Malmö FF, 2025). Den livscykelanalys som genomfördes inom Free Kicks-projektet identifierade supportertransporter, mat och dryck samt energi på stadion som de tre största utsläppskällorna, vilket enligt respondenterna styr prioriteringen av åtgärder (Malmö FF & Free Kicks, 2024).

En del av implementeringen som den nuvarande hållbarhetschefen särskilt lyfter är den pedagogiska. Miljöledningssystem som abstrakta strukturer beskrivs som svåra att kommunicera till medarbetare vars vardag handlar om fotboll, och hennes lösning har varit att medvetet inte kommunicera arbetet i ISO- och EMAS-termer:

"Deras kunskap om ISO 14001 som ett ledningssystemsvärktåg är ganska låg. Men det gör ingenting. Det är viktigare att det är greppbart för dem än att de har kunskap i systembyggnaden" (nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Hon ger ett konkret exempel från restaurangverksamheten där kockarna engagerat sig starkt i ett matsvinnprojekt utan att tänka på det i termer av miljöledning. För medarbetarna handlar arbetet om att göra ett bra jobb och inte slänga råvaror, medan det för organisationen samtidigt är en del av certifieringens krav på ständig förbättring.

## 4.5 Upprätthållande

När certifieringarna uppnåddes 2025 övergick arbetet från projekt till löpande verksamhet, men det innebar inte att processen avslutades. I intervjuerna beskrivs en ny fas där fokus ligger på datakvalitet och systemvård, samtidigt som frågan om certifieringarnas långsiktiga praktiska värde har börjat ställas internt.

Den nuvarande hållbarhetschefen, som tillträdde under övergångsfasen, beskriver att fokus nu ligger på att hålla systemet levande snarare än på att etablera nya rutiner. Föreningen befinner sig i ett dataintensivt år där målet är att gå från livscykelanalys till löpande klimatberäkningar enligt Greenhouse Gas Protocol

scope 1, 2 och 3. Det arbetet syns enligt henne inte utåt men förväntas göra det möjligt att sätta nya, evidensbaserade minskningsmål till nästa år, och hon beskriver att hållbarhetsdatan kommer att fördubblas i nästa årsredovisning. När certifieringen var uppnådd förändrades också bemanningen kring hållbarhetsarbetet. När den före detta VD:n lämnade vid årsskiftet följde flera personalförändringar, vilket enligt respondenterna innebär att den kompetens som byggts upp under certifieringsprocessen i hög grad lämnade föreningen. Den nuvarande hållbarhetschefen beskriver sig själv som att ha en delvis annan profil. Hon arbetar enligt egen utsago mindre med utbildning och förändring och mer med att:

"hålla liv i och på ett bra sätt säkra att ISO-certifieringarna ligger kvar" (nuvarande hållbarhetschef, 2026). Båda hållbarhetscheferna formulerar det som att det är "en sak att certifiera sig och en sak att hålla kvar dem" (före detta hållbarhetschef, 2026; nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Den nuvarande hållbarhetschefen beskriver också ett pågående skifte i föreningens självbild. Den ambition att vara "*bäst*" som präglat föreningen historiskt blir svår att tillämpa på miljöområdet, eftersom det saknas relevanta jämförelseobjekt. Ingen annan svensk klubb äger sin stadion. Hon formulerar därför en omorientering från "*bäst*" till "*rätt*". Föreningen ska göra rätt insatser i förhållande till sina förutsättningar, inte sträva efter en orealistisk topposition. Skiftet blir tydligare i ett ekonomiskt och sportsligt mer pressat läge. Föreningen redovisade enligt årsredovisningen ett underskott på 89,2 miljoner kronor 2025 (Malmö FF, 2025), vilket enligt den nuvarande hållbarhetschefen gör prioriteringsfrågorna mer akuta. Hon uttrycker en öppen position kring certifieringarnas långsiktiga värde:

"Visar det sig efter fyra år att det inte är det, då kommer vi inte ha kvar det. Visar det sig efter fyra år att alla andra har det också, då säger ju det någonting" (nuvarande hållbarhetschef, 2026).

Internt beskrivs certifieringen främst som ett verktyg som ska bevisa sitt värde över tid. I hållbarhetsredovisningen lyfts den däremot fram som ett tecken på föreningens position inom hållbar fotboll (Malmö FF, 2025). Den nuvarande hållbarhetschefens hållning att certifieringen kan väljas bort om värdet inte syns ligger nära den interna beskrivningen, men längre från det som kommuniceras utåt.

## 5. Analys

Analysen följer figur 1. Först behandlas fältet och de svaga institutionella trycken (5.1), därefter det interna arbete som gjorde certifieringen begriplig och legitim (5.2), och sist de organisatoriska förutsättningar som gjorde arbetet möjligt (5.3).

### 5.1 Det organisatoriska fältet

DiMaggio och Powells (1983) tre institutionella påtryckningar framstår som svaga i Malmö FF:s omgivning. UEFA:s licenskrav kan uppfyllas utan certifiering enligt ISO 14001 eller EMAS, och CSRD är inte direkt tillämpligt på Malmö FF eftersom föreningen är ideell och medlemsägd. På svensk liganivå saknas dessutom tydliga miljöpolicys och inte heller medlemmarna eller kommunen beskrivs som drivande. Tvingande, normativa och mimetiska påtryckningar kring ISO 14001 och EMAS ses därför som svaga, vilket stämmer med den bild tidigare forskning gett av fotbollens organisatoriska fält (Daddi et al., 2021).

Frånvaron av tydliga krav betyder dock inte att utvecklingen i fältet står stilla. Flera saker hände ungefär samtidigt: UEFA antog sin hållbarhetsstrategi 2021, CSRD och Bundesligas hållbarhetskriterier kom 2022, och Free Kicks-projektet växte fram under samma period. Hållbarhetsfrågor håller på att formaliseras i fotbollens omgivning, men förändringen verkar till stor del drivas utifrån. EU:s regelverk, forskningsprogram och partners egna redovisningskrav skapar påtryckningar som inte är fotbollsspecifika men som ändå når in i fältet. Malmö FF nåddes av dem indirekt, snarare än genom direkta krav. Tydligast var den före detta VD:ns roll i EFC, som gjorde att han befann sig nära de pågående CSRD-diskussionerna. Hans roll inom EFC bidrog också till möjligheten att delta i Free Kicks-projektet, där EFC var en av parterna. Projektet kan därför förstås som mer än en praktisk resurs. Det skapade också en indirekt press på Malmö FF att själv arbeta systematiskt med de frågor som föreningens VD drev i ett europeiskt sammanhang.

Eftersom isomorfism främst är utformad för stabila fält (se avsnitt 2.2) blir den mindre träffsäker här. Den fångar varför Malmö FF är ett avvikande fall, men inte varför avvikelserna ändå skedde. Det som nådde föreningen kom genom en enskild persons europeiska nätverk snarare än genom den svenska fotbollen, och en klubb utan samma kontakter hade sannolikt inte nåtts alls. Men kontakterna förklarar bara att frågan kom upp, inte att certifieringen blev av. Det avgjordes av arbetet internt och av de förutsättningar som gjorde det möjligt, vilket är vad nästa avsnitt går in på.

## 5.2 Institutional work: hur certifieringen gjordes möjlig internt

Eftersom de externa påtryckningarna kring ISO 14001 och EMAS var begränsade behöver certifieringen förstås genom det interna arbete som gjorde den begriplig och legitim inom Malmö FF. Det arbetet bestod i att rama in certifieringen som ett styrningsproblem, att översätta systemet till vardagliga praktiker och att knyta det till det samhällsansvar som föreningen redan hade.

### 5.2.1 Certifieringen som ett internt styrningsproblem

Det första handlade om hur certifieringen ramades in. Den formulerades inte främst som en miljöfråga, utan som ett svar på ett internt styrningsbehov. Det är en form av teoretisering. ISO 14001 och EMAS kopplas återkommande till verksamhetsstyrning, mätbarhet och kontroll över föreningens materiella flöden (se avsnitt 4.1). Behovet av att samordna och systematisera arbetet, och av att kunna mäta effekterna av det, beskrevs av både den före detta hållbarhetschefen och den före detta VD:n som ett internt problem som certifieringen kunde lösa. Certifieringen gjordes begriplig som ett styrningsverktyg, vilket ligger nära Lawrence och Suddabys (2006) förståelse av teoretisering som ett arbete där aktörer utvecklar förklaringar som gör nya praktiker meningsfulla att ta till sig.

Inramningen som styrningsfråga gjorde också att certifieringen kunde få relevans i en organisation där fotboll är överordnat och miljöarbete i sig hade haft svårt att hävda sig mot sportsliga prioriteringar. Styrningsinramningen gav certifieringen pragmatisk legitimitet i Suchmans (1995) mening, den löste ett konkret problem som ledningen redan upplevde.

Den oklara beslutsformen säger något om hur arbetet fungerade i praktiken. Den före detta hållbarhetschefen beskriver processen som ett lednings- och styrelsebeslut, medan den före detta VD:n minns den som mer informell och lutar åt att det snarare var ett tjänstemannabeslut. Skillnaden tyder på att mandatet inte skapades vid en enskild beslutspunkt, utan växte fram gradvis när flera faktorer sammanföll: ett internt styrningsbehov, en ledning som var positiv till frågan, en europeisk kontext där den fick relevans och ett projekt som gjorde genomförandet möjligt.

### 5.2.2 Från system till vardaglig praktik

Att certifieringen kunde motiveras som ett styrningsproblem förklarar varför den blev begriplig på ledningsnivå, men inte hur den blev en del av organisationens vardag. Det är där utbildning, som form av institutional work, kommer in. Lawrence och Suddaby (2006) beskriver utbildning som arbete där aktörer ges de kunskaper och färdigheter som krävs för att stödja en ny institution. I Malmö FF:s fall räckte det inte att informera om ISO 14001 och EMAS. Systemet behövde också översättas till konkreta arbetsätt i en fotbollsorganisation.

Utbildningsarbetet hade flera nivåer. Den obligatoriska digitala hållbarhetsutbildningen gav arbetet en formell grund, medan medarbetardagarna och hållbarhetsambassadörerna bidrog till att sprida det i organisationen. Ambassadörgruppen visar att certifieringen inte enbart drevs från hållbarhetsfunktionen utan behövde förankras i flera delar av verksamheten. När medarbetare från fastighet, kök, restaurang, inköp, kommunikation, evenemang och sport deltog i förbättringsarbetet blev miljöledningssystemet något som kunde omsättas i vardagliga beslut.

Samtidigt byggde förankringen inte på att alla medarbetare förstod systemlogiken bakom ISO 14001 och EMAS. Den nuvarande hållbarhetschefen beskriver att kunskapen om ISO 14001 som ledningssystem är låg, men att detta inte ses som ett problem så länge arbetet är greppbart. Matsvinnarbetet i restaurangverksamheten illustrerar logiken: för kockarna handlar arbetet om att göra ett bra jobb och inte slänga råvaror, medan det för organisationen samtidigt är en del av certifieringens krav på ständig förbättring. Själva innehållet sprids i organisationen, medan den mer formella systemkunskapen tycks vara samlad hos hållbarhetsstaben.

Det nyanserar hur utbildning som form av institutional work kan förstås. I stället för att hela organisationen lär sig miljöledningssystemet sprids praktikerna på ett sätt som är begripligt för medarbetarna, medan systemets formella språk tonas ned i det dagliga arbetet. Det fungerar i en organisation där systemkunskap har låg prioritet, men det innebär också en sårbarhet. Eftersom systemförståelsen verkar vara koncentrerad till en mindre grupp blir certifieringen beroende av att den kompetensen består. Att flera nyckelpersoner lämnade föreningen efter att certifieringen uppnåtts, och att den nuvarande hållbarhetschefen beskriver sin roll mer som att upprätthålla systemet än att vidareutveckla det, tyder på en sårbarhet (se avsnitt 4.5). Den förstärks av att certifieringens långsiktiga värde inte tas för givet internt, och den nuvarande hållbarhetschefen håller öppet för att den kan väljas bort om den inte visar sitt värde.

### 5.2.3 Certifieringen och föreningens normativa grund

Certifieringen kan också förstås genom hur den kopplades till värden som redan hade legitimitet inom Malmö FF. Lawrence och Suddaby (2006) beskriver förändring av normativa kopplingar som ett arbete där en ny praktik knyts till en moralisk eller kulturell grund. I Malmö FF:s fall fanns en sådan grund redan i föreningens självbild som en klubb med ett bredare samhällsansvar i staden. Föreningen beskrivs som präglad av en stark arbetarförankring i Malmö, och dess växande inflytande innebar en förväntan om att ta ansvar för samhället runt omkring den (se avsnitt 4.1).

Det sociala hållbarhetsarbetet, exempelvis skolakademierna och MFF i samhället, hade redan gjort samhällsansvar till en naturlig del av föreningens identitet. Miljöcertifieringen passade däremot inte automatiskt in i denna tradition. Det

sociala hållbarhetsarbetet låg nära föreningens etablerade samhällsansvar, medan ISO 14001 och EMAS var mer formella styrsystem. För att certifieringen skulle bli meningsfull behövde den därför kopplas till något som redan hade legitimitet i organisationen. Här blev föreningens värdering om att följa regler även utanför planen viktig. När miljöledning kunde förstås som en fråga om regelefterlevnad och ansvarstagande blev certifieringen lättare att förena med Malmö FF:s befintliga självbild.

I Suchmans (1995) termer kan detta förstås som moralisk legitimitet: certifieringen framställdes som rätt sak att göra utifrån föreningens egna värderingar och historia, inte primärt för att andra klubbar gör samma sak. Tillsammans med den pragmatiska legitimitet som styrningsinramningen i 5.2.1 skapade kunde certifieringen motiveras både som nyttig och som rätt, utan att behöva förlita sig på externa förväntningar.

### 5.3 Varför just Malmö FF kunde genomföra certifieringen

Figur 1 visar hur det svaga fälttrycket ledde till ett legitimitetsproblem och vidare till aktörernas arbete. Den säger däremot inget om förutsättningarna som gjorde arbetet möjligt, och det är det här avsnittet handlar om. Institutional work förklarar hur certifieringen gjordes begriplig, förankrades i vardagen och knöts till föreningens värderingar. Det förklarar däremot inte ensamt varför just Malmö FF kunde genomföra processen. Lawrence och Suddaby (2006) betonar aktörers arbete men säger mindre om vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för att sådant arbete ska få genomslag. I Malmö FF:s fall byggde aktörernas arbete på kontroll, resurser och nätverk.

Den tydligaste förutsättningen är stadionägandet. Eftersom Malmö FF äger Eleda Stadion har föreningen direkt kontroll över flera av de miljöaspekter som ett miljöledningssystem behöver hantera, exempelvis energi, vatten, avfall, mat och dryck. Det gjorde certifieringen praktiskt relevant. Utan kontroll över centrala miljöaspekter hade det varit svårare att motivera ISO 14001 och EMAS som ett styrningsverktyg.

På resurssidan spelade Free Kicks-projektet en liknande roll. Projektet bidrog med finansiering, metodstöd och extern expertis, vilket minskade de kostnader och den kompetensbrist som annars hade kunnat stoppa processen. Den före detta VD:ns bedömning att Malmö FF sannolikt inte hade genomfört certifieringen utan Free Kicks tyder på att projektet inte bara var en bakgrundsfaktor utan en avgörande del. Samtidigt var det inte projektet som skapade beslutet, utan det interna styrningsbehovet som gjordes genomförbart genom projektet.

Den medlemsägda strukturen drog åt två håll samtidigt. Den gav Malmö FF ett självständigt mandat utan krav från externa ägare, samtidigt som den satte gränser för hur långt arbetet kunde drivas eftersom resurser i en fotbollsförening i första hand förväntas gå till sportlig framgång. Den medlemsägda formen var ett villkor

som både möjliggjorde och begränsade handlingsutrymmet, vilket ligger nära Nite och Edwards (2021) poäng om att aktörskap i sportorganisationer är inbäddat i organisatoriska villkor.

Det europeiska nätverket var också centralt. Den före detta VD:ns roll inom EFC och kontakten med Free Kicks gav Malmö FF tillgång till en miljö där ISO 14001 och EMAS kunde diskuteras som konkreta verktyg för fotbollsklubbar. Kontakterna med FC Porto, Real Betis och Bayern München fungerade framför allt som kunskaps- och nätverksresurser som Malmö FF kunde utnyttja när det egna arbetet behövde stöd, inte som förebilder att efterlikna.

Hur mycket de andra klubbarna betydde är samtidigt svårt att säga. Respondenterna beskriver dem som kunskapskällor, men eftersom de kan ha ett intresse av att se beslutet som internt drivet är det inte säkert att det stämmer fullt ut. Porto och Betis var redan ISO-certifierade, och certifieringen skedde i ett gemensamt projekt, så det går inte att utesluta att en del imitation fanns med, även om respondenterna inte beskriver det så.

Förutsättningarna är inte oberoende av varandra. Stadionägandet är ett resultat av den ekonomi som följt av sportlig och kommersiell framgång. EFC-positionen följer av att Malmö FF redan är en av Nordens större klubbar och haft ett hållbarhetsarbete sedan tidigare, även om det inte var formaliserat. Att Free Kicks kontaktade just Malmö FF hänger sannolikt ihop med att föreningen redan var en intressant kandidat, med kontrollen över stadion, det ekonomiska utrymmet och de europeiska kontakterna på plats. Tillsammans beskriver de en sammanhängande position: en organisation med ovanligt gynnsamma förutsättningar jämfört med många andra svenska klubbar.

Att Malmö FF kunde rama in certifieringen som ett styrningsproblem berodde på att de ägde sin stadion, och kopplingen till samhällsansvar var möjlig eftersom deras historia erbjöd det materialet. Att ett så resurskrävande projekt över huvud taget kunde drivas berodde på att Free Kicks tog kostnaden. I en organisation med sämre förutsättningar hade samma arbete sannolikt haft betydligt svårare att få genomslag.

## 6. Slutsats

### 6.1 Slutsatser

Studien har undersökt varför Malmö FF frivilligt certifierade sig enligt ISO 14001 och EMAS i ett fält där kraven och normerna kring miljöcertifiering är svaga, och vad som gjorde processen möjlig inom föreningen.

Den första frågan gällde varför en professionell fotbollsklubb väljer att certifiera sig frivilligt när de externa kraven och normerna är svaga. Beslutet gick inte att förklara med de vanliga institutionella påtryckningarna. Det fanns inga tvingande krav, inga tydliga branschnormer och inga klubbar att ta efter. Det som ändå påverkade föreningen kom indirekt, genom EU-kontexten, Free Kicks och VD:ns kontakter i EFC, men det var inget den var tvungen att svara på. Det mesta hände internt. Aktörerna fick certifieringen att verka rimlig genom att beskriva den som en fråga om styrning och mätbarhet snarare än som ett miljöprojekt, de byggde upp kunskap genom utbildning, och de kopplade arbetet till föreningens bild av sig själv som en klubb som tar ansvar för staden. Det är den typen av internt arbete som institutional work fångar.

Den andra frågan gällde vilka organisatoriska förutsättningar som möjliggjorde processen. Att Malmö FF äger sin stadion gjorde att miljöfrågorna faktiskt låg inom föreningens kontroll, ekonomin gjorde ägandet möjligt, och Free Kicks stod för både pengar och kompetens som föreningen själv saknade. Genom EFC fanns dessutom ett sammanhang där certifiering redan diskuterades.

Det viktigaste är ändå hur de två frågorna hänger ihop. Det går egentligen inte att skilja aktörernas arbete från förutsättningarna. Att kunna rama in certifieringen som ett styrningsproblem byggde på att föreningen ägde sin stadion, och att driva ett så stort projekt byggde på att Free Kicks betalade. Det ena förutsatte det andra.

### 6.2 Studiens bidrag

Forskningen om hållbarhet i fotboll har mest handlat om varför klubbar inte gör mer (Daddi et al., 2021). Malmö FF är ett av få fall där en klubb gått hela vägen, och studien visar hur en sådan process kan se ut i praktiken, något det funnits ganska lite kunskap om tidigare.

Mot den institutionella teorin pekar fallet på en sak till. Isomorfism är gjord för att förklara varför organisationer blir lika varandra under press, och blir därför inte särskilt användbar när pressen är svag som här. Institutional work passar bättre, men har också en lucka. Lawrence och Suddaby (2006) lägger mycket vikt vid vad aktörer gör, och mindre vid vad som krävs av organisationen för att det ska fungera. Just kopplingen mellan aktörerna och förutsättningarna är det Nite och Edwards (2021) efterlyser när de skriver om inbäddat aktörskap. Fallet visar

konkret hur det hänger ihop. Aktörernas arbete byggde på föreningens förutsättningar, men förutsättningarna gjorde ingen skillnad förrän någon faktiskt drev frågan. De går inte att skilja åt, och det är där studien har något att tillföra.

Att förutsättningarna och arbetet hänger ihop säger också något om hur miljöledning kan spridas i fotbollen. Malmö FF kunde göra det här för att flera ovanliga förutsättningar fanns på plats samtidigt: stadionägande, ekonomiskt utrymme, EU-finansiering och en VD med europeiska kontakter. De flesta klubbar har inte det. Om frivillig certifiering vilar på den sortens förutsättningar blir den svår att kopiera, och då är den knappast en väg som får miljöledning att spridas brett i fotbollen. Där kraven är obligatoriska, som i Bundesliga (Adam et al., 2025), drivs förändringen i stället fram oavsett den enskilda klubbens förutsättningar. Det stämmer också med att tvingande krav är den påtryckning som i tidigare forskning visat tydligast effekt (Daddi et al., 2021). Fallet pekar alltså mot att frivilliga, personburna initiativ ger enstaka föregångare snarare än bred förändring, och att det som skulle få miljöledning att slå igenom i fotbollen sannolikt är tydligare krav i licens- och regelverk.

### 6.3 Begränsningar och fortsatt forskning

Det finns flera saker som begränsar vad studien kan säga. Den bygger på ett enda fall, så resultaten går inte att generalisera statistiskt till andra klubbar. Materialet består av tre intervjuer med personer som varit nära processen, kompletterat med officiella dokument. Eftersom alla tre har en yrkesmässig koppling till arbetet, och intervjuerna gjordes efter att det var klart, ligger deras beskrivningar nära föreningens egen bild och blir lite tillbakablickande. Dokumenten väger upp en del av det, men inte allt. Det gäller särskilt studiens viktigaste slutsats, att certifieringen drevs inifrån och inte av yttre tryck. Den går inte att kontrollera oberoende, eftersom både intervjuerna och dokumenten kommer inifrån föreningen och drar åt samma håll. Hade någon utanför föreningen kommit till tals, till exempel Free Kicks eller kommunen, hade den slutsatsen kunnat prövas mot något annat. Malmö FF är dessutom en ganska speciell klubb med bättre förutsättningar än de flesta, vilket gör fallet intressant men också svårt att överföra rakt av på andra.

Den tydligaste vägen vidare är att följa Malmö FF över tid. Studien gjordes precis efter att certifieringen uppnåtts, och flera av de personer som drev arbetet hade då redan lämnat föreningen. Det finns en sårbarhet i det: systemkunskapen verkar samlad hos en liten grupp, och den nuvarande hållbarhetschefen beskriver sin roll mer som att hålla liv i systemet än att utveckla det. Om certifieringen behöver bevisa sitt värde över fyra år, som hon själv är inne på, blir frågan vad som händer med efterlevnaden när det första engagemanget och projektfinansieringen är borta. En uppföljande studie skulle kunna visa om ett miljöledningssystem som vuxit fram genom enskilt engagemang och extern finansiering håller över tid, eller om det tunnans ut när förutsättningarna förändras.

Två andra jämförelser hade också varit intressanta. Den ena är att studera klubbar som inte har samma förutsättningar, vilket skulle kunna visa hur mycket processen egentligen hänger på just dem. Den andra är en jämförelse med ett land där kraven är obligatoriska, som Tyskland, för att se om frivilligt och påtvingat miljöarbete fastnar olika bra i organisationer.

Oavsett vad framtida forskning visar säger fallet ändå något i sig. En organisation kan ta sig an något som omgivningen varken kräver eller förväntar sig, men det kräver både personer som driver frågan och förutsättningar som gör den möjlig. Malmö FF hade båda delarna samtidigt, och det är därför certifieringen blev av.

# Referenser

- Adam, S., Müller-Thümen, F., Kaiser, S. & Hovemann, G. (2025). Kicking towards sustainability: the role of institutional pressures in German professional football. *Managing Sport and Leisure*. <https://doi.org/10.1080/23750472.2025.2459728>
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I. & Tayo Tene, C.V. (2018). Adoption and outcomes of ISO 14001: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 20(2), 411–432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12139>
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges. I: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B. & Meyer, R.E. (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. 2 uppl., SAGE. 79–104.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohen, S.K., Caza, B.B. & Jones, C. (2025). From the editors—From puzzling to plausible: the role of abduction in organizational research. *Academy of Management Discoveries*. 11(4), 469–478. <https://doi.org/10.5465/amd.2025.0388>
- Daddi, T., Todaro, N.M., Iraldo, F. & Frey, M. (2021). Institutional pressures on the adoption of environmental practices: a focus on European professional football. *Journal of Environmental Planning and Management*. 65(6), 1044–1066. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1927679>
- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N.M., Annunziata, E., Frey, M. & Iraldo, F. (2022). Environmental management of sport events: a focus on European professional football. *Sport, Business and Management*. 12(2), 208–232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Europaparlamentet och rådet (2022). *Direktiv (EU) 2022/2464 av den 14 december 2022 om ändring av direktiv 2013/34/EU vad gäller företagens hållbarhetsrapportering* (EUT L 322, 16.12.2022, 15–80). <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*. 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Free Kicks (u.å.). *Environmental Management System for Football*. <https://www.free-kicks.eu/> [2026-04-14]
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*. 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>

- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*. 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Jaczina, K. & Schubring, A. (2025). Swedish sport organisations' policy work towards sustainable development. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <https://doi.org/10.1080/19406940.2025.2607379>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*. 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Khanna, M., Daddi, T., Merlo, F. & Iraldo, F. (2024). An assessment on the carbon footprint of a football club. *Circular Economy and Sustainability*. 4(2), 1587–1612. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00350-0>
- Lawrence, T.B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I: Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (red.) *The SAGE Handbook of Organization Studies*. 2 uppl., SAGE. 215–254. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Lozano, R. & Barreiro-Gen, M. (2023). Civil society organisations as agents for societal change: football clubs and sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 30(2), 817–834. <https://doi.org/10.1002/csr.2390>
- Mabon, L. (2023). Football and climate change: what do we know, and what is needed for an evidence-informed response? *Climate Policy*. 23(3), 314–328. <https://doi.org/10.1080/14693062.2022.2147895>
- Malmö FF (2024). *Miljöredovisning Malmö FF*. Malmö FF.
- Malmö FF (2025). *Hållbarhetsredovisning 2025*. Malmö FF. [https://www.mff.se/app/uploads/2026/03/Hallbarhetsredovisning\\_2025.pdf](https://www.mff.se/app/uploads/2026/03/Hallbarhetsredovisning_2025.pdf) [2026-05-10]
- Malmö FF & Free Kicks (2024). *Livscykelanalys av en elitfotbollsmatch*. Malmö FF & Free Kicks.
- Mantere, S. & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*. 38(1), 70–89. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0188>
- McCullough, B.P., Pfahl, M.E. & Nguyen, S.N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*. 19(7), 1040–1065. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Nite, C. & Edwards, J. (2021). From isomorphism to institutional work: advancing institutional theory in sport management research. *Sport Management Review*. 24(5), 815–838. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1896845>

- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. & Moules, N.J. (2017). Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3 uppl., Sage.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*. 50(1), 20–24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sustainability Report (2024). *Helping football clubs get to grips with emerging sustainability requirements*. <https://sustainabilityreport.com/2024/05/30/helping-football-clubs-get-to-grips-with-emerging-sustainability-requirements/> [2026-04-15]
- Todaro, N.M., McCullough, B. & Daddi, T. (2023). Stimulating the adoption of green practices by professional football organisations. *Sport Management Review*. 26(1), 156–180. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2046971>
- UEFA (2021). *Strength Through Unity: Football Sustainability Strategy 2030*. UEFA. <https://www.uefa.com/sustainability/our-commitment/sustainability-strategy/>

# Bilaga 1. Intervjuguide

## **Bakgrund och roll**

Kan du kort beskriva din roll i Malmö FF och hur den relaterar till föreningens hållbarhetsarbete?

Hur såg Malmö FF:s miljö- och hållbarhetsarbete ut innan arbetet med ISO 14001 och EMAS inleddes?

## **Initiering och beslut**

Hur kom frågan om ISO 14001 och EMAS först upp inom Malmö FF?

Vad var den viktigaste anledningen till att Malmö FF valde att gå vidare med certifieringsprocessen?

Vilka personer eller funktioner var mest centrala i att initiera och driva processen?

## **Externa och interna drivkrafter**

Upplevde du att beslutet främst drevs av interna faktorer eller av krav och förväntningar utifrån?

Vilken betydelse hade externa aktörer och sammanhang, exempelvis UEFA, EFC, Free Kicks, partners, kommunen eller medlemmar?

## **Organisatoriska förutsättningar**

Varför tror du att just Malmö FF kunde genomföra en sådan certifieringsprocess?

Vilken betydelse hade föreningens organisatoriska förutsättningar, exempelvis stadionägande, ekonomi, föreningsstruktur och tillgång till nätverk?

## **Implementering**

Hur organiserades arbetet med att införa ISO 14001 och EMAS i praktiken?

Hur arbetade ni för att förankra certifieringen och de nya arbetssätten i organisationen?

Kan du ge exempel på konkreta förändringar eller åtgärder som genomfördes under processen?

### **Upprätthållande och fortsatt arbete**

Hur arbetar Malmö FF idag med att upprätthålla certifieringarna?

Vilka utmaningar ser du i det fortsatta arbetet?

### **Avslutande fråga**

Finns det något viktigt om processen som vi inte har pratat om, men som du vill ta upp?

## Bilaga 2. AI-deklaration

I arbetet med denna uppsats har det AI-baserade verktyget Claude (Anthropic) använts som ett stöd i skrivprocessen. Verktöget har använts för språkgranskning och för att förbättra och förtydliga befintliga formuleringar i texten. AI:n har även använts för att motverka inkonsistenser i texten som fel i referenslistan eller flera benämningar för samma saker osv. Syftet har varit att höja språkets kvalitet och göra texten mer läsbar och tydlig för läsarna.

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

JA, jag, Sixten Lindbäck har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.