



SVENSK ELITFOTBOLL

IGÅR, IDAG & IMORGON

En rapport av Robert Johansson



Innehållsförteckning

Förord

"Aldrig tidigare fått så mycket uträttat på så kort tid"	Sid.3
--	-------

Historia

Svensk Elitfotboll och organisationens uppdrag	Sid.4
SEF:s historia	Sid.5
Tidiga utmaningar	Sid.10
Ett strategiskt starkare SEF	Sid.16
En inriktning mot ett nyare SEF	Sid.22
Strategifas och riktning	Sid.24
Arbetet mot att bli Nordens Bästa Liga	Sid.29

Nutid

Nordens Bästa Liga 2018	Sid.35
De tre hörnstenarna på hela arbetet med NBL	Sid.44

Framtid

SEF 2018 – en stark organisation	Sid.51
----------------------------------	--------

Intervjuer

Tommy Theorin , Generalskreterare 1994–2012	Sid.53
Bosse Lundquist , Ordförande 2005–2009	Sid.54
Bosse Johansson , Ordförande 2009–2012	Sid.55
Mats Enquist , Generalsekreterare 2012–	Sid.56
Lars-Christer Olsson , Ordförande 2012–	Sid.58

Appendix

Benchmark study 1	Sid.60
Benchmark study 2	Sid.68
Slutrapport 2008	Sid.74
Rapport om svensk elitfotbolls framtidsfrågor 2010	Sid.88
Projektrapport 2011	Sid.120

Förord

Det är många från fotbollsfamiljen som slitit och jobbat hårt med Föreningen Svensk Elitfotboll genom åren, inte minst människorna i klubbarna. Den här rapporten är ett försök att visa att dagens snabba och händelserika utveckling i Svensk Elitfotboll (SEF), med riktning mot Nordens Bästa Liga, är frukten av ett långsiktigt och målmedvetet arbete som sträcker sig långt tillbaka i tiden.

"Det är viktigt att ha historien som hjälp när man ska blicka framåt", skrev dåvarande ordföranden Bengt Madsen i jubileumsboken när SEF fyllde 75 år, och jag kan bara instämma.

Rapporten tar sitt avstamp i SEF:s bildande som 'Föreningen Svenska Serien Division 1' i slutet av 20-talet. Efter en kort historiebereskrivning blir rapporten mer detaljerad från och med arbetet runt mitten av 90-talet och framåt, för att sedan ha sitt tydliga fokus på hur arbetet mot att bli Nordens Bästa Liga vuxit fram, samt hur SEF vuxit sig större och starkare med åren – allt i linje med målet att klara av de ökande kraven från medlemsföreningarna.

Rapporten ska också visa hur SEF gått från ord till handling vad gäller utveckling, var vi står i dag och vad vision Nordens Bästa Liga betyder för både samtid och framtid.

Dagens ordförande Lars-Christer Olsson, och Generalsekreteraren Mats Enquist har varit med om en händelserik period under de fem år som de suttit på sina poster och det är tydligt att flera års målmedvetna och långsiktiga arbete mot det vi i dag kallar Nordens Bästa Liga samtidigt exploderade från teori till praktik efter att grunden lagts år dessförinnan. Kanske är Lars-Christer och Mats de i SEF:s historia som fått mest saker uträttat på kortast tid, men båda är också väldigt nogga med att poängtera att de förvaltar ett arv av ett arbete som påbörjades för 10–15 år sedan. Det är den här tidens ansvar.

För att klara att göra den här rapporten har jag personligen träffat och gjort djupintervjuer med Tommy Theorin (Generalsekreterare 1994–2012), Bosse Lundquist (Ordförande 2005–2009), Bosse Johansson (Ordförande 2009–2012), Mats Enquist (Generalsekreterare 2012–) och Lars-Christer Olsson (Ordförande 2012–). Stort tack till er alla för det jobb ni har lagt ner för SEF:s räkning och för att ni tog er tid, utan er skulle det här arbetet inte vara möjligt.

Det har onekligen hänt en hel del under de 90 år som SEF funnits, och mer kommer att ske. Nu blickar vi framåt. Verksamheten har inget slutmål utan det är riktningen som är det viktiga.

/Robert Johansson, januari 2018

Svensk Elitfotboll och organisationens uppdrag

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) bildades i Helsingborg den 1 september 1928 som Föreningen Svenska Serien Division 1. Föreningen skulle fungera som en motpol till Svenska Fotbollförbundet (SvFF), vars relation med de allsvenska klubbarna inte var den bästa vid tillfället. 1972 bytte SEF namn till dagens Föreningen Svensk Elitfotboll.

SEF är en intresseorganisation för alla föreningar i Allsvenskan och Superettan. SEF:s uppdrag är att vara ledande i utvecklingen av svensk elitfotboll på klubbnivå sportsligt, ekonomiskt, kommersiellt och administrativt.

Föreningen Svensk Elitfotboll jobbar professionellt tillsammans med sina 32 medlemsklubbar för aktivt skapa sportsliga, ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar för att till fullo ta tillvara på den utvecklingspotential som finns för Allsvenskan, Superettan och den nationella herreliten i fotboll.

Genom gemensamma avtal ska SEF bidra till att ge elitföreningarna ökade ekonomiska förutsättningar för elitfotboll med siktet inställt på internationella framgångar för svensk klubb fotboll i de av UEFA arrangerade europeiska cuperna.

SEF medverkar genom marknadsföring och kommunikation till att skapa publikintresse för klubb fotboll på elitnivå.

SEF och dess medlemsföreningar verkar mot våld, diskriminering på grund av hudfärg, kön, ursprung, religion och ålder.

SEF:s historia

Till SEF:s förste ordförande valdes **John Bill Pettersson** från Helsingborgs IF. När de första spadtagen mot ett bildande togs vid ett möte i Helsingborg 1927 blev Bill ordförande i ett förtroenderåd, och när Föreningen Svenska Serien Division 1 bildades i Malmö lördagen den 1 december 1928 var det naturligt att den då 42-årige Bill Pettersson satt kvar som ordförande.

Pettersson var parallellt med sitt jobb inom SEF också både ordförande och lagledare i Helsingborgs IF samt Uttagningskommittéchef och lagledare för det svenska landslaget. Utöver sysslor i klubb- och landslag arbetade han också som sportjournalist på Helsingborgs Dagblad.

Bill Pettersson strävade tidigt efter en enda allsvenska i stället för de två som fanns, då uppdelade efter geografi. Han var också med och genomförde de nya offsidebestämmelserna 1925.

1935 åkte Helsingborg ur Allsvenskan och då endast allsvenska lag fick vara med i SEF fick Bill Pettersson lämna ifrån sig ordförandeklubban till **Sven Jonsson**, IK Sleipner.

Jonsson, eller "Fiskarn" som han också kallades, jobbade mycket med att öka Sveriges och de svenska klubbarnas konkurrens på den internationella marknaden och gick på tvärs mot förslaget att minska Allsvenskan till tio lag med motiveringen att det skulle försämra konkurrensen. Sven Jonsson menade istället att Sverige borde fokusera på att höja kvalitén på sina tränare. Allsvenskan stod således kvar på tolv deltagande lag.

1939 beslutades att lag som åkte ur Allsvenskan till Division 2 fortfarande kunde ingå i SEF.

Under Sven Jonssons tid bestämdes även att spelarna skulle ha nummer på sina tröjor. Något som genomfördes trots vissa protester som menade att spelarna skulle se ut som cirkusartister.

1942 valdes den tidigare sekreteraren i organisationen, **Eric Persson** – hövdingen kallad – till ordförande i SEF. Under Eric Perssons tid effektiviserades SEF:s arbete i hög grad och organisationens inflytande ökade. Persson föreslog bland annat att spelarna i Allsvenskan skulle gå under kontrakt. Dels handlade förslaget om att försvåra för de utländska klubbar som ville plocka spelare fritt, dels handlade det om att klubbarna då skulle kunna kräva mer tid för träning av sina spelare.

Som landslagsledare var Eric Persson med om att vinna ett VM-brons i Brasilien 1950 och ett VM-silver i Sverige 1958. Persson var samtidigt också ordförande och lagledare i Malmö FF, styrelseledamot i Svenska Fotbollförbundet och President för Intertotocupen.

Eric Persson satt hela 46 år i Malmö FF:s styrelse, mellan 1929–1975, men sparkades från sin post som ordförande i SEF 1957 sedan han coachat Malmö FF under en turnering vid Medelhavet i stället för att dyka upp på SEF:s årsmöte.



Malmö FF SM-guld 1967. Ingvar Svahn (vänster) och MFF:s ordförande Eric Persson (mitten) med von Rosens pokal. Prisutdelare Gunnar Lange ordförande (höger) i Svenska Fotbollförbundet.

1957 valdes **Erik "Skräddaren" Svensson** från Örgryte IS in som Eric Perssons efterträdare. "Skräddaren" fick sitt smeknamn efter att han trots ekonomiska problem lyckats få ihop finanserna för ÖIS. Erik Svensson fick en händelserik tid som ordförande i SEF, mycket tack vare det nya mediet televisionen som gav upphov till många förhandlingar.

När tv-folket började komma till arenorna utan att i förväg ha anmält sig så blev fotbollsklubbarna oroliga för att publiken skulle stanna hemma och titta på tv istället för att gå till arenorna. Oron resulterade i ett beslut om att inga matcher fick direktsändas.

Under Erik Svenssons tid förhandlade SEF fram en "VM-ersättning" från Svenska Fotbollförbundet (SvFF). Anledningen var att det stundande mästerskapet på hemmaplan 1958 förkortade säsongen och det skulle bara spelas sex matcher under våren innan VM-uppehållet.

1959 lades det allsvenska spelschemat om och man började spela vår-höst. Det blev också tillåtet att spela matcher i elljus.

Under Erik Svensson beslutades också att SEF-klubbarna skulle betala 10 000 kronor i skadestånd vid övergångar mellan varandra där parterna inte kunde komma överens.

1962 avgick Erik Svensson i samband med årsmötet då flera år av tuffa förhandlingar tagit ut sin rätt.

Samma år valdes Helsingborgs IF:s **Einar Nilsson** in som ny ordförande. Ett av de första besluten Einar Nilsson var med och fattade var att von Rosens pokal – som tillföll vinnaren av Allsvenskan – också skulle tillverkas i miniatyr, att behålla för den vinnande klubben.

1963 lyckades SEF-styrelsen få ett anslag på 80 000 kronor från Sveriges Radio för tv-sändningarna och 120 000 kronor från Melodiradion, så att man kunde täcka resekostnaden för den allsvenska reservlagsserien samt juniorcupen.

1964 införde Sverige som första land i världen licensplikt och obligatorisk spelarförsäkring.

Med det utökade internationella utbudet tvingades SEF till slut förhandla med SvFF. Klubbarna ansåg att deras spelare blev uttagna till landslagsläger alltför ofta.

1966 släpptes det revolutionerande förslaget att slopa amatörbestämmelserna. Vid ett möte i Malmö enades medlemsklubbarna om att så skulle ske till förmån för RF:s allmänna tävlingsbestämmelse samt SvFF:s ersättningsbestämmelser. Sju av tolv klubbar röstade för förslaget och 1967 blev den första säsongen utan amatörbestämmelser i svensk fotboll.

1972 ändrades SEF:s namn till nuvarande Föreningen Svensk Elitfotboll. Året efter avgick Einar Nilsson som ordförande i samband med årsmötet.

IFK Norrköpings **Lars Appelqvist** valdes vid årsmötet 1973 in som ny ordförande i SEF. Tidigare, sedan 1964, hade Appelqvist suttit som kassör i SEF och från 1970 satt han också med i Svenska Fotbollförbundets styrelse. Dessutom hade Appelqvist själv spelat elitfotboll i IFK Norrköping, tillsammans med Nisse Liedholm och Gunnar Nordahl.

Under samma period som Lars Appelqvist var ordförande i SEF satt **Gösta Bohman** med som SEF:s förste Generalsekreterare någonsin.

SEF hade vid den här tidpunkten 47 medlemsklubbar – 14 klubbar i Allsvenskan, 28 i Division 2 samt fem från i Division 3, som enligt överenskommelse fått vara kvar.

En av de stora frågorna som Appelqvist fick inleda sin period med var huruvida det var lämpligt att ordföranden i SEF också satt med i SvFF:s förbundsstyrelse, men Appelqvist lovade att SEF skulle komma i första hand.

En annan fråga var den om vem som skulle betala polisbevakningen på matcherna. Efter en motion i riksdagen blev situationen bättre för de svenska klubbarna.

Lars Appelqvist och styrelseledamoten Lennart Johansson förhandlade under den här perioden fram ett avtal med Tiptjänst. Avtalet innebar att klubbarna fick dela på 4,6 miljoner kronor i ersättning mot att deras matcher skulle få finnas med på spelkupongerna.

Lars Appelqvist var också ordförande i IFK Norrköping och satt med i flera olika UEFA-kommittéer.

1978 bildade SEF ett servicebolag i aktieform. I samband med bildandet bestämdes också

att Lars Appelqvist skulle sluta som ordförande och i stället leda SEF:s kansli på heltid i egenskap av Generalsekreterare. Ersättare som ordförande i SEF blev **Lennart Johansson**.

Lennart hade fram till att han blev ordförande varit vice ordförande i SEF under fem år. Han var dessutom ordförande i AIK och satt med i SvFF:s styrelse.

Samma år som Lennart Johansson tillträdde fyllde SEF 50 år och hade vid tiden intäkter på 6,2 miljoner kronor.

Under Lennart Johanssons tid togs beslut om att minst fem ledamöter i SEF-styrelsen också skulle tillhöra en allsvensk klubb och samtidigt vara ledamöter i en medlemsklubbs styrelse eller sektion. Det beslutades också att varje svenskt lag fick tillåtelse att använda två utländska spelare i ligan.

SEF genomförde en undersökning över sina klubbars ekonomi och märkte att de i många fall skenade, varpå tanken om ett mätinstrument föddes – elitlicensen.

1984 lämnade Lennart Johansson sin post som ordförande i SEF för att istället bli ordförande i SvFF. 1990 blev Lennart sedan president i UEFA och var en direkt orsak till bland annat att Sverige fick arrangera EM på hemmaplan 1992. Lennart Johansson rankas än idag som en av de största ledarna i landet.

I Lennart Johanssons ställe valdes 1984 **Stig Sunne**, vice ordförande i Malmö FF, in som ordförande i SEF. Sunnes stora uppgift i SEF var att få klubbarna att inse vikten av att sköta sin ekonomi, samt informera om följderna om man inte gjorde det.

SEF hade under de här åren vikande publiksiffror att jobba med. För att få en ändring så bestämde man att tillåta direktsändning i tv av en match per omgång under de fem första omgångarna av Allsvenskan för att se om det kunde hjälpa till att höja publiksnittet, som då låg på 4 000 åskådare per match.

1986 ändrades SEF:s stadgar. För ett medlemskap krävdes nu att klubben spelade i Allsvenskan eller i någon av de två Division 1-serierna.

Årsredovisningen det här året visade nytt rekord – 13,45 miljoner kronor kom in till SEF, varav 12,85 miljoner från Tipstjänst och Sveriges Radio.

1989 lämnade Stig Sunne ifrån sig ordförandeklubban till en annan vice ordförande i Malmö FF – **Bengt Madsen**.

Madsen hade tack vare positionen i Malmö FF några år tidigare kommit in i SEF:s styrelse och jobbade hårt och förtjänstfullt med att öka inkomsterna från både tv- och Svenska Spel-avtal. Under Madsens tidsperiod ökade de så kallade SEF-medlen till över 100 miljoner kronor.

Publiksiffrorna ökade också och SEF var bland annat med och startade Royal League samt embryot till de europeiska ligornas organisation EPFL.



1991 blev Madsen också vice ordförande i Svenska Fotbollförbundet.

Mellan 1990-1991 satt **Lars-Christer Olsson** som Generalsekreterare i SEF, men när Lars-Åke Lagrell blev vald som ordförande i SvFF ville han istället ha Lars-Christer som Generalsekreterare i förbundet och som en följd av det så tillträdde **Tommy Theorin** som Generalsekreterare 1994.

2005 lämnade Bengt Madsen sin post som ordförande i SEF till förmån för Djurgårdens Bosse Lundquist.



Lennart Johansson.

Tidiga utmaningar

1994 tillträdde Tommy Theorin som SEF:s Generalsekreterare. Tommy kom närmast från Elitseriehockeyn i Malmö där han krönt ett antal framgångsrika år med ett Europacup-guld och två SM-guld för MIF, varav det senaste just 1994. Tommy jobbade som Generalsekreterare i SEF väldigt nära Bengt Madsen, som då var Ordförande i SEF, samt Lars-Åke Lagrell som var ordförande i SvFF.

Tommy Theorins första uppdrag kom att bli att utveckla de svenska evenemangen och höja publiksnittet som då låg runt 4 000 personer per match. Sveriges landslag hade precis tagit brons i VM i USA och förhoppningarna var stora att fotbollsfebern skulle visa sig även på de allsvenska arenorna. Inget kunde vara mer fel.

– Jag har aldrig blivit så besviken som när vi inte såg någon publikeffekt efter VM-bronset. Det var bara IFK Göteborg som drog mer åskådare på bortaplan, annars såg vi ingen effekt hos något annat lag, säger Tommy Theorin.

SEF satte sig ner och tittade på hur de skulle kunna skapa evenemang som lockade fler till arenorna och fick med sig Thomas Wernerson, då Klubbdirektör i IFK Göteborg, Tommy Wisell, Klubbdirektör i IFK Norrköping och Stefan Söderberg, dito i AIK, i arbetet med att stärka Allsvenskans image. Mottot var att konkurrera på planen men jobba tillsammans ut-
anför.

Tommy Theorin började, tillsammans med Lars-Åke Lagrell och Lars-Christer Olsson och flera på SvFF, inse att man kommer längre med ett samarbete. Får man bara med sig rätt personer följer de andra efter, var en annan slutsats.

– Sverige är ett litet land och vi ska inte strida med varandra. Det arbete vi gjorde där och då kom till att bli grunden till Evenemangsmanualen.

Det som hände nu under de kommande åren var följande:

- Förutsättningar för ett nytt tv-avtal började skapas.
- SEF gick in i ett nytt avtal med Svenska Spel
- Konceptet Veckans match skapades
- SEF-klubbarna började med gemensamma möten över flera olika yrkesroller i klubbarna
- Statistik till media togs fram och man började med intervjuer före, i paus och efter match
- Arenorna utvecklades
- Storbildsskärmar införskaffades till arenorna
- Klubbarna började jobba mer internationellt
- Upptaktsträffarna inleddes

De nya tv-avtalen blev nyckeln till hela utvecklingen. Tv-avtalet skapat 1994, var på en miljon kronor och inkluderade bara eftersändningar, men nu, 1995, lyckades SvFF och SEF tillsammans skapa ett nytt avtal värt 20 miljoner kronor för både liga och landslag tillsammans.



Bengt Madsen och Lars-Åke Lagrell.

När sedan nästa tv-avtal skapades 1997, tillsammans med ISPR, så **ökade intäkterna till 60 miljoner kronor, och för första gången skulle matcher livesändas**. Konceptet Fotbollskväll utvecklades också i SVT. Avtalet var uppdelat i en svensk del, och i en europadel som byggde på tv-marknaden. De svenska klubbarna som då spelade i Europaspelet hade fasta arvoden beroende på vilket land motståndarna kom ifrån, och tyska lag var det mest lukrativa.

Canal+ sände en allsvensk match live i veckan och den kom att kallas Veckans match. Man jobbade också hårt med att locka publik till matcherna och som en följd infördes en publikbonus.

– De klubbar som lyckades överträffa sina fjolårssiffror för publiksnittet i motsvarande matcher fick en bonus på 100 000 kronor. Distriktet fick också 50 000 kronor, vilket gjorde att de frilade matcherna så att de inte skulle konkurrera med andra matcher, säger Tommy Theorin.

Halmstads BK – AIK var den allra första Veckans match som sändes. Matchen valdes för att Örjans Vall var en lättarbetad arena och låg i ett distrikt som hade en bra kontakt med klubben. Klubben var dessutom bra organiserad. Arrangemanget blev väldigt lyckat. 9 000 åskådare kom, jämfört med publiksiffran på 5 000 året innan.

– Det var en av de lyckligaste dagarna i mitt SEF-arbete. Jag satt med ett leende hela vägen hem för nu visste vi att vi var på rätt väg.

Så höll SEF på ett par år och åkte runt på alla matcher. Tommy Theorin såg i snitt två-tre matcher i veckan på plats på arenorna och drog ett tungt lass i ett SEF som då endast bestod av tre personer. Förutom Tommy var det Christine Gerhartz och Janne Wahlqvist.

– Jag tyckte att det var roligt. Jag hade en fördel i att jag kom från en lyckad period i Malmö Hockey. Ingen kunde säga att du inte kan lära oss. Jag hade det i ryggen, annars hade det varit mycket svårare. Jag hade också hjälp av starka ordförande, Lars-Åke Lagrell och Bengt Madsen. Visst var det tufft att SEF var så litet men det gick. Alla slet vi och gnetade och hade oss. Ska man nå framgång så får man kavla upp ärmarna.

Och framgång fick SEF. Man skrev rapport varje match på exakt vad man gjort vilket gjorde att alla klubbar läste och lärde av varandra. Canal+ ställde upp med 18 kameror på varje Veckans match vilket var unikt i tv-sammanhang i Sverige vid tiden. Bollen var i rullning och klubbarna upplevde att de tillsammans och i arbete med SEF kunde dra mer folk till matcherna och det gjorde att de vaknade.

– Men det är också så att ju mer värdefullt ett tv-avtal blir, ju mer förpliktelser och krav kommer med det. I det första avtalet med ISPR skulle vi ha fem gemensamma sponsorer och det skulle finnas VIP på alla arenor. Det var ett bra sätt att få in sponsorer och sälja in sponsorskap.

SEF införde produktions- och säkerhetsmöten före match och tillsatte matchdelegater på alla matcher – detta som en svensk version av UEFA:s manual för Champions League.

År 2000 slogs landets två Division 1-serier ihop och bildade Superettan – landets nya näst högsta serie. En av personerna som låg bakom bildandet var Janne Wahlqvist som lade ner ett stort arbete i frågan.

Vid tv-avtalet 2001 hade SEF och SvFF tillsammans med tv-bolaget ISPR passerat över 100 miljoner kronor för både landskamper och klubbblagsmatcher, och tv direktsände alla matcher. Tv-intäkterna bidrog till att införskaffa portabla storbildsskärmar till samtliga arenor.

– Vi testade storbildsskärmar på arenan. Vi hade en överenskommelse med domarna att allt – oavsett positivt eller negativt – fick visas en gång på arenan. Man måste ha samma service som hemma, annars kan folk lika gärna sitta kvar i soffan och få allt serverat för sig.

Medias roll

En annan viktig del till att få en positiv publikutveckling var media och Allsvenskans image. SEF började jobba hårt med media och service till media. Statistikverktyget utvecklades till att skytteligor, assistligor och liknande blev mer synliga. Det blev obligatoriskt med uppstyrda presskonferenser i samband med matcher där spelare ska intervjuas och tränare uttala sig, och inför säsongerna finslipades upptaktsträffarna i samarbete med arrangören Svenska Fotbollförbundet.

– Media har en oerhörd genomslagskraft. Huvuduppgiften var att dra intresse till fotbollen. Först skrevs knappt något alls, men sen kom tidningarna in med egna bilagor. Det blev en



Tommy Theorin med Royal League-pokalen.

väldig vändning. Jag hade i hockey lärt mig mycket av USA och NHL. Där sändes mycket via tv, även utanför matcherna, och det skapade ett stort intresse.

Försäsongsturneringar på Cypern och senare i Spanien tillsammans med de norska och danska ligorna skapades genom att avsätta ekonomiska resurser, bland annat i form av reklam och TV-avtal. Media som fanns på plats kunde följa med och skriva om lagbygget och formen. Även det blev lyckat.

– Media följde med. Det blev bra texter inför säsongen. En temperaturhöjare. Sedan, med ett fantastiskt tv-avtal på 45 miljoner danska kronor i ryggen, skapades Royal League. Tävlingen var lukrativ för de deltagande lagen eftersom att Royal League stod för alla lags resekostnader och finansierade hela domarupplägget. Bland annat IFK Göteborg spelade ihop till tolv miljoner kronor plus sina publikintäkter under ett av turneringens tre år. Fotbollen hade nu i det närmaste en tävlingssäsong året runt och intresset för vår svenska fotboll ökade hela tiden.

Vid sidan av matcherna så började klubbarna att träffas i ännu större utsträckning. Tidigare samlades alla i stort sett bara en gång om året, i samband med årsmötet, men nu skapades nya mötestillfällen. Marknads-, evenemangs- och säkerhetsträffar gjorde att man kom närmre varandra och utvecklade ett fint samarbete som lyfte våra evenemang. Som en följd av de oftare förekommande träffarna blev arbetet mellan klubbarna mycket smidigare.

Arenautveckling

Det blev mer och mer uppenbart att de gamla svenska fotbollsarenorna behövde fräschas upp och i vissa fall bytas ut. Nästa stora steg i att utveckla evenemangen blev därför att se över den svenska arenaparken. SEF jobbade hårt via bland annat SvFF:s anläggningskommitté för att få till en uppgradering vilket sågs som en viktig pusselbit för att stärka bilden och locka fler besökare till arenorna.

– Vi kunde ge en–två miljoner kronor ur en anläggningspott till klubbarna om de byggde ny arena. Det var en viktig faktor, framför allt psykologiskt att vi hjälpte till. Nya arenor gav bättre utrymmen, bättre serveringar och VIP-ytor. Det ska och skulle vara bekvämt och kännas säkert och tryggt att gå på fotboll. Visst – det är inget att sticka under stolen med att det bitvis var stökigt på arenorna och det var svårt att få bukt med problemen. Jag tycker dock att dagens fina supporterkultur började växa fram här, ur askan av alla problem.

Olika projekt och kampanjer lades upp och som ytterligare en del i att locka fler åskådare till arenorna så gjorde SEF en kampanj riktad mot tjejer för att locka andra än män till fotbollsmatcherna. Man riktade sig också till barnfamiljer, vilket resulterade i införandet av familjeläktare. En annan fråga som fick mycket uppmärksamhet rörde toaletterna – det fanns för få, och de som fanns upplevdes obekväma. Frågan om toaletterna blev därför också den omfamnad inom arbetet med arenaupprustningen.



Lennart Johansson och Lars-Christer Olsson.

Lön för mödan

Sedan satsningen inleddes 1994 hade publiksiffrorna gått stadigt uppåt och 2002 nåddes en riktig milstolpe när Allsvenskan klättrade över 10 000 åskådare i snitt per match, sett över hela säsongen

– Det kostade mig en skaldjursmiddag på Grand Hôtel, men den betalade jag gärna. En tv-reporter, Jesper Hussfelt, hade gissat redan inför säsongen att vi skulle klara av det, men jag var mer försiktig, skrattar Tommy.

–Det ska lyftas fram att vi var många som slet hårt i detta. Vi hade ett nära samarbete mellan SEF och SvFF, klubbar och distrikt. I och med bedriften gick vi förbi hockeyn publikmässigt, och visst var det kul att kunna ”gnabbas lite” med sin gamla sport.

SEF och Tommy Theorin hade lyckats med sitt första stora åtagande, att locka fler människor till de allsvenska arenorna. Genom en målmedveten och bred strategi hade snittet gått upp med över 6 000 personer per match.

Internationellt arbete

SEF har genom åren haft ett nära och bra samarbete med ligaföreningarna i Danmark och Norge. Genom UEFA:s Lennart Johansson och Lars-Christer Olsson kom SEF också med i den Europeiska ligagruppen.

– Jag glömmer aldrig när Gianni Infantino, nu FIFA-president och då tjänsteman på UEFA, ringde och bjöd in mig till ett möte i Nyon. Väl där blev vi dess tolfte medlem och hälsades välkomna av bland annat ligaföreningarna i England, Frankrike, Grekland, Holland, Italien, Skottland och Spanien. Det var inte utan en viss nervositet man inför dessa storheter skulle hålla ett första anförande, men det gick bra.

Ligagruppen utvecklades i nära samarbete med UEFA och den 6 juni 2005 bildades den mer formella gruppen European Professional Football Leagues, EPFL. Själva bildandet skedde högtidligt i Houses of Parlements i London och Tommy Theorin kände en stor stolthet över att få vara med och signera avtalet för SEF:s räkning.

2012 lämnade Tommy Theorin Svensk Elitfotboll och uppdraget som Generalsekreterare för att i stället jobba med IT-utvecklingen i det gemensamma projektet med Norge, Connected League. Projektet utvecklades senare till det som numera går under namnet Elitfotbollens IT-system, EFIT.

Ett strategiskt starkare SEF

2005 tillträdde Djurgårdens Bosse Lundquist som ordförande efter Bengt Madsen. Tommy Theorin satt fortfarande kvar som Generalsekreterare och efter hans fina arbete med att utveckla de svenska evenemangen såg Bosse Lundquist snabbt ett nytt prioriterat område för verksamheten. SEF behövde få tydligare riktlinjer och starkare mandat av SvFF.

– SEF var en förening som var väldigt operativt inriktad. Det var Tommy Theorin som skötte hela föreningen, och gjorde det bra. Situationen hade förändrats rätt mycket i och med att tv kom i slutet av 90-talet, det var en rejäl förändring. Av historiska skäl låg däremot väldigt många strategiska beslut fortfarande kvar hos förbundet, säger Bosse Lundquist, som tidigare varit ledamot i SEF-styrelsen i några år och insett att den måste bli mer aktiv.

Den nya SEF-styrelsen bestämde sig bland annat för att se över tv-avtalen, som alltid hantearats av SvFF i samråd med SEF, och kom fram till att SEF skulle behöva börja ta en mer aktiv roll i de strategiska besluten.

– Det var nödvändigt, det kom också frågor om licenser och kapital strömmade in från olika håll i klubbarna. Det var väldigt mycket. Vi såg fyra stora bitar där SEF skulle behöva bli lite mer aktivt – tv-avtalen, säkerhetsfrågorna, hela systemet med talangutvecklingen och 51%-regeln.

– Utöver de fyra stora frågorna fanns det mängder av saker som också skulle göras, som vi ansåg var styrelsefrågor. Vi ville se över om vi skulle förstärka kansliet eller inte, och där cirkulerade allt runt Tommy hela tiden.

Den organisatoriska frågan

På den här tiden skulle SEF:s ordförande även vara ordförande i en av SEF-klubbarna, det fanns med i stadgarna. Dessutom var SEF:s ordförande av tradition även vice ordförande i SvFF. Bosse Lundquist kände att det var en omöjlig uppgift att klara av tidsmässigt.

– Jag insåg det redan från början att det var en omöjlighet, det blir för mycket. Även om det inte uppstår någon konflikt väcker det en massa frågor om man ser fördelar för egna klubbar och sådant där.

Men stadgarna fanns, precis som ett kraftigt motstånd att förändra dem. Varken i SEF eller i SvFF ville man diskutera frågan. Då tog Bosse Lundquist själv beslutet att inte gå med i Förbundsstyrelsen, och att Bosse som ordförande i SEF inte gick med som Vice ordförande i SvFF väckte på sina håll ont blod inom SEF.

– När jag valdes och sade det här så var det många inom SEF som tyckte det var bra, men också de som tyckte det var helt fel.

Bosse jobbade vidare utanför Förbundsstyrelsen och fick snart annat att tänka på.



TV-avtal

2006 var det dags att förhandla ett nytt tv-avtal och Bosse fick nu som SEF-ordförande för första gången sitta med vid förhandlingarna. Fram till nu så hade SvFF förhandlat och tagit alla pengar för tv-avtalen och sedan fördelat ut till alla klubbarna efter samråd med SEF. Bosse ville istället att SEF skulle få sköta sitt eget avtal, och EFD och SvFF sina egna var för sig. Dock skulle förhandlingarna ske tillsammans och i nära samarbete så att man kunde agera som en part. Det förelåg inga konflikter.

– Tidigare hade vi ungefär 60 miljoner kronor till SEF som blev ett netto efter avdrag och sådana saker. Då sa vi att det här funkar inte, utan vi måste få en win-win situation så att både förbundet, damerna och SEF får mer pengar.

Dessutom fanns målsättningen att SEF skulle komma upp i samma nivåer som avtalet i Norge och Danmark, och allra helst förbi.

– Norge hade då 180 miljoner kronor, och det var 240 miljoner i Danmark. Vi sa att vi ska upp på åtminstone samma nivå som i Norge, för så bra var svensk fotboll. Dessutom fick vi reda på att våra tittarsiffror var högre än i Norge.

Det blev väldigt hårda förhandlingar med tv-bolagen, men även internt där intensiva diskussioner tillsammans med SvFF och EFD skedde för att reda ut vem som skulle göra vad. Det slutade med att alla medverkade på mötena under ledning av Lars-Åke Lagrell, men att SEF också förhandlade för sig självt, EFD för sig, och förbundet för sin verksamhet. Förhandlingarna med tv-bolagen gick sedan så långt att det blev svart i rutan hela våren ända fram till VM i Tyskland. Men det skulle visa sig vara värt mödan.

– Vi fick upp SEF:s egna tv-avtal till ett netto på 180 miljoner kronor, det tyckte vi var väldigt bra. Avtalet stärkte SEF och det stärkte svensk fotboll, även om jag tyckte att EFD fick alldeles för låg ersättning med tanke på den höga kvalitet som svensk damfotboll hade vid den tiden och vilket intresse som fanns.

Klubbarna fick också mycket bättre förutsättningar efter tv-avtalet och en bättre ekonomi. Problemet tycktes bara vara media, som rasade över att pengarna flödade in i klubbarna och att ”de giriga klubbdirektörerna skulle ta hand om allt själva”.

– För oss var det fullkomligt ofattbart. Världen var annorlunda. Vi var tvungna att höja spelarlöner för att kunna behålla och utveckla spelare. Det var inga pengar som gick till vinster i klubbarna eller ”pamparna”, utan det var bara en nödvändighet och vi jämförde oss framför allt med Norge och Danmark, där vi låg efter.

Säkerhetsfrågan

I början av 2000-talet kantades Allsvenskan av många bråk före, under och efter matcherna och det fanns egentligen ingen lagstiftning som hjälpte till att få bukt med problemen. SEF och Bosse Lundquist tänkte att det måste till en ändring – ingen hade ju egentligen ansvaret för säkerhetsfrågan. Förbundet ville inte ta i det, förutom i lagstiftningsfrågan, och tyckte att det var klubbarnas ansvar. Samtidigt tyckte klubbarna att förbundet måste ta ett ansvar.

– Vi gjorde så att lagar och förordningar låg hos förbundet men att vi jobbade ihop i grupp.

Vi kämpade under 2000-talets första år med juristerna på Justitiedepartementet och andra och fick inte igenom någonting förrän efter en katastrofmatch mellan AIK och Hammarby 2004, där det hade kunnat gå riktigt illa.

Thomas Bodström, som då var Justitieminister, slog näven i bordet och 2005 kom ny lagstiftning. Lagen hade en del brister och var kanske inte helt genomarbetad, men det fanns nu i alla fall en lag så att fotbollen kunde ha ambitionen att komma åt de personer som inte skötte sig i, under, och i samband med fotbollsmatcher.

– Sedan blev det ett regeringsskifte 2006 och vi fick arbeta upp nya kontakter med både departement, justitie- och idrottsminister. Då bestämde vi också att SEF behövde gå in och ta ett större ansvar i dialogen, och det föll sig ganska naturligt i och med att Lars-Åke och förbundet sagt att det operativa ytterst är klubbarnas ansvar.

SEF bildade en grupp där Bosse var ordförande, och det tillsattes en person som kom in utifrån, från en chefsposition på Volvo. SEF fick ett större engagemang och jobbade hårt med säkerhetsfrågan fram till dess att den nya regeringen skärpte lagarna den 1 april 2008.

– Det blev väldigt många konflikter i samband med att lagen kom 2008. Men vi fick ta på oss det och vi jobbade väldigt hårt. Det fanns väldigt många olika meningar, inte



Bosse Lundquist.

minst från fansen som menade att om man gick för hårt fram så skulle man förstöra hela supporterkulturen. Men man måste finna en gräns någonstans, man kan inte säga att det är självreglerande, att det är någonting vi fixar själva. Vi måste ha lagar och vi måste finna ett samarbete, och det är väl fortfarande en fråga man håller på med.

– Internt inom SEF fanns det naturligtvis väldigt mycket kritik från de mindre klubbarna som tyckte att frågan inte påverkade dem, att det här får ni banne mig ta med de stora.

2008 tvingades Bosse Lundquist in i Förbundsstyrelsen trots allt, för att det då inte fanns någon annan som ville eller kunde ta platsen. Där och då blev samarbetet med SvFF trots allt bättre än tidigare och nya riktlinjer sattes upp i samförstånd vilket ledde till att SEF blev ännu mer självständigt.

– Det var väldigt många och väldigt viktiga frågor som låg kvar ända fram till Lars-Christers och Mats Enquists tid, som man redde upp steg för steg för steg och benade ut vad som var SEF-frågor och vad som var SvFF-frågor.

Talangutvecklingen

I slutet av november 2004 hade Royal League startats av sportsliga skäl, i syfte att förlänga säsongen för lag som spelade i Europa.

– Det gick relativt fort att få igång Royal League. Felet var att arenorna inte var byggda för att spela under de kalla månaderna, planerna höll helt enkelt inte den kvalitén. Men vi körde ändå.

Royal League spelades under tre säsonger innan turneringen lades ner då tv-avtalet inte förnyades.

En av de stora frågorna som SEF drev under Bosse Lundquist handlade om att utöka Allsvenskan från 14 till 16 lag. 28 av 30 medlemmar ställde sig positiva till förslaget, och det röstades igenom.

– Hela idén med det hela var att vi skulle kunna utveckla egna förmågor och ge dem tillfälle att få spela allsvensk fotboll i tidig ålder. Kommer ungdomar in i 18-19-årsåldern och får spela och känna på Allsvenskan är det jättebra. Se bara på Kim Källström och alla de här som kom fram då.

Förhoppningen med att utöka Allsvenskan med två föreningar var att fler lag skulle leda till att fler talanger skulle få chansen i den högsta ligan. Något som i sin tur öppnade upp för en annan diskussion om att svensk fotboll med en växande ekonomi måste kunna betala i konkurrens med utländska klubbar om man vill ha talangerna kvar i landet under en längre period.

– Vi tyckte att man måste försöka ta hand om talangerna på rätt sätt. Eftersom de i alla fall säljs från de mindre klubbarna så är det bra om de säljs till en svensk klubb i stället för en utländsk.

51%-regeln

En av de sista grejerna som Bosse Lundquist tog tag i under sin tid i SEF var frågan om 51%-regeln. Frågan drevs egentligen aldrig inom SEF, men SEF ville ha regler runt den. Det började dyka upp så kallade riskkapitalbolag runt klubbarna i samband med spelarövergångar – ofta helt utan insyn utifrån.

– Allt exploderade i slutet av 90-talet. Tv och pengar kom in i bilden på ett annat sätt och pengar blev en helt annan maktfaktor. Så om vi snackar föreningsdemokrati behövde vi få fram regler för hur det går till.

Klubbarna gick och sneglade på varandra hur konkurrerande klubbar gjort för att få pengar och SEF ansåg att om fotbollen skulle ha in kapital utifrån så måste det finnas kontroll för det **för att allt skulle gå rätt till**. Bosse Lundquist och SEF diskuterade frågan mycket med Lars-Åke Lagrell i SvFF. Det diskuterades huruvida man skulle behålla eller ta bort 51%-regeln. Till slut fann man att frågan istället borde drivas inom Riksidrottsförbundet (RF) och därefter delegeras ut av RF till respektive förbund att ta sina egna beslut.

Lars-Åke Lagrell, som tidigare varit motståndare till att ta bort 51-procentregeln och ideologiskt fortfarande inte tyckte om att kapital skulle styra svensk fotboll, insåg ändå realiteterna i dagens fotbollsvärld. Och eftersom att klubbarna var ansvariga för sin ekonomi argumenterade han att de, under ordnade former som varje förbund i RF själva skulle fastställa, också skulle få möjlighet att ta in externt kapital. Dessutom skedde det redan – det rapporterades att inte mindre än 19 så kallade riskkapitalbolag fanns knutna till svenska klubbar vid den tiden, helt utan insyn för SvFF och SEF.

– På ett möte inför årsmötet 2008 hade vi samtliga SEF-klubbar på plats och Lars-Åke Lagrell var där och drog idén med RF. Vi tog ett beslut, alla 30 klubbar var för.

Problemet var bara att frågan vände på en femöring när Malmö FF:s och IFK Göteborgs representanter kom hem till Bengt Madsen respektive Gunnar Larsson.

– Bengt Madsen var rasande. Hans uppfattning var att om det här kommer från RF så kommer ishockeyn att köra om fotbollen och ta allt kapital, för hockeyn kommer gå direkt på det här. Och för Gunnar Larsson handlade motståndet om ideologiska skäl. Bengt Madsen och Gunnar Larsson vände opinionen och de båda kritiserade Lars-Åke Lagrell helt öppet. De menade att det här är döden för svensk fotboll. Det hela gick så långt att Madsen och Larsson fick igenom att man inte röstade om att driva frågan inom RF.

– Min mening med det hela var att om vi går vidare bör vi ta upp en diskussion och se till att vi på förbunds nivå kunde skapa ett regelverk som ser till att ingen kan gå in och plundra klubbarna. Är det en börsnoterad klubb är det inga problem, då lyder man under finansinspektionen och offentlig insyn. Men om det handlar om en icke noterad klubb finns typexempel ute i Europa på hur illa det kan gå.

Kort efter att frågan om 51%-regeln hade avhandlats bildades en opposition mot styrelsen i SEF och inför årsmötet 2009 fick Bosse Lundquist veta att valberedningen ville byta ut både honom och större delen av den övriga styrelsen.

– Frågan om 51% kan ha påverkat, det blev en negativ reaktion mot oss i styrelsen. Det var förvisso ingen som sa någonting till oss, men jag tror att det var så. Det var framför allt Bengt Madsen och vad jag förstår också Gunnar Larsson som drev det där ihop, de ville ha bort oss bland annat på grund av allt som hände runt frågan om 51%-regeln.

På det följande årsmötet var det många klubbar som reste sig upp och uttryckte sitt missnöje med hur bytet av styrelse gick till.

– Vår styrelse avgick 2008 på grund av oppositionen och slutade på våren 2009 i samband med årsmötet. Valberedningen, Johan Sterner i Sundsvall och Per Eliasson i Malmö, jobbade för att byta ut oss utan att vi hade någon aning om det hela. Ur den där styrelsen som vi var då avgick jag, Leif Lindstrand, Sture Svensson, Göran Bogren och Ola Danhard. Varför valberedningen då inte tog upp en debatt om det här vet jag inte, de kontaktade oss inte heller. Vi fick bara reda på det, via bakvägen, att det var ny styrelse på gång och att Bosse Johansson ska bli ordförande och så vidare. Vi visste om att det pågick diskussioner och det splittrade SEF ganska mycket då.

– Det är alltid så när man driver frågor hårt, i det här fallet handlade det om att vi var tvungna att förändra oss. När man gör det, då är det alltid så att man trampar på många ömma tår. När man säger "förändring" är alla på, men när man sedan ska genomföra det blir folk oroliga för konsekvenserna.

En inriktning mot ett nytt SEF

Hösten 2008 får IF Elfsborgs ordförande Bosse Johansson frågan om han kan tänka sig att ta över ordförandeskapet i SEF efter Bosse Lundquist. Bosse Johansson, som flyttade till Borås 2002, hade på några år gått från att sitta i Borås Arenas styrelse till att flytta in i Elfsborgs huvudstyrelse och senare bli klubbens ordförande. Till vardags jobbade Bosse som VD på Sparbanken Sjuhärad, och även om fotbollsintresset var stort var han osäker på hur han skulle göra.

– Jag funderade fram och tillbaka. Fotboll har alltid varit en passion för mig och jag hade redan lagt många ideella timmar i fotbollens tjänst, berättar Bosse och fortsätter:

– Vi hade gjort en spännande resa med Elfsborg och bland annat tagit guld 2006 – det första på 45 år i Borås – och jag hade som inflyttad till Borås byggt upp mitt kontaktnät i staden genom fotbollen. Det var inget givet beslut att tacka ja till SEF, jag funderade mycket över nomineringen. Jag hade ett civilt jobb på banken, barn och familj och så vidare som man också måste tänka på. Men jag landade i att det skulle vara både spännande, roligt och en intressant utmaning att bli ordförande för den svenska elitfotbollen. Jag hoppades att jag skulle kunna bidra med något.

Bosse hade när han kom in i SEF i mars 2009 uppfattningen att de beslut som fattades inom SEF tidigare i alltför hög utsträckning var från utövarnas perspektiv, men fotbollen hade sedan 90-talet fått se ett större kommersiellt och publikt fokus.

– Man måste se fotbollen utifrån de betalandes perspektiv, inte utifrån de som får betalt för att spela fotboll. Breddfotbollen finns till för utövarna, medan elitfotbollen finns till för de som tittar på, oavsett om det sker via läktarna eller via tv:n. Den perspektivförskjutningen tyckte jag behövdes i SEF, den behövde förstärkas och tydliggöras och jag trodde att jag skulle kunna bidra med det.

Bosse ville också modernisera SEF till en mer professionell organisation. På Bosses initiativ tillsatte SEF 2009 en utredning för att ta reda på vad svensk fotboll kunde göra bättre, eftersom att man märkt av att man halkat efter resten av Europa inom många områden. Initiativet ledde till att konsultbolaget JKL 2010 levererade en utredning kallad Framtidsutredningen. Utredningen genomgick sedan en del anpassningar till fotbollens realitet, under ansvar av Lars-Christer Olsson.

Utredningen pekade på ett antal förbättringsområden, som alla byggde på att fotbollen behövde ha ett mer omfattande "utifrån och in-perspektiv" än vad man tidigare haft. Fotbollen behövde fundera på sina fundament, men inte genom att stå i mittcirkeln och titta ut – utan genom att stå utanför och titta in på fotbollen med omvärldens ögon. En av hörnstenarna i slutsatserna var att man behövde skapa ett starkare SEF både vad avser mandat och arbetsuppgifter, men också beslutsforum för att ta bindande gemensamma beslut.

2012 avgår Tommy Theorin som Generalsekreterare för SEF för att gå i pension, men börjar vid sidan av också att jobba som konsult med det nya IT-projektet som kommit fram ur Framtidsutredningen. Bosse Johansson passar i samma veva på att flytta SEF-kontoret

till Stockholm från Malmö. Samtidigt fick Bosse Johansson frågan från Sparbankens Riksförbund att gå med i deras styrelse. Bosse kände att han inte kunde tacka nej och han blir sedermera vice Ordförande för Sparbankerna i Sverige. Som en följd av det beslutet avgår Bosse från SEF-uppdraget senare samma år. Hans ersättare blir Lars-Christer Olsson som hjälpt Bosse mycket med Framtidsutredningen.

– Jag lade mycket tid, möten och resonemang på framtidsfrågorna och jag tycker att vi fick en bättre syn och fokus på de viktigaste frågorna. Vi nådde den perspektivförskjutning som var nödvändig. 2012 lämnade jag över till Lars-Christer Olsson som hade gjort ett väldigt bra jobb åt oss som konsult med Framtidsutredningen, dit jag plockat in honom. Det blev naturligt att ta in honom till oss istället när Lars-Christer inte blev vald till ordförande för SvFF.

– Under mina tre år som ordförande gjorde vi tre saker som jag är riktigt nöjd med. Det första var Framtidsutredningen, med starten på samarbetet med Lars-Christer och förändringen av perspektivfokuset. Det andra var beslutet att flytta kansliet från Malmö till Stockholm – man måste finnas i Stockholm. Och det tredje var att vi rekryterade Tommy Theorins efterträdare, Mats Enquist.

Bosse Johansson lämnade med varm hand över den fortsatta utvecklingen till Lars-Christer Olsson och Mats Enquist och kände att SEF var på helt rätt spår.

– Det var nödvändigt med förändring och professionalisering, en fokusförändring. Jag upplevde att Bosse Lundquist före mig också var av den uppfattningen. Han såg också förändring framför sig.



Bosse Johansson.

Strategifas och riktning

Mats Enquist tillträdde som Generalsekreterare i Svensk Elitfotboll i januari 2012, bara ett par månader innan Lars-Christer Olsson valdes som ordförande efter Bosse Johansson. Mats inträde i organisationen var också något av det sista Bosse Johansson gjorde som ordförande innan han lämnade över till Lars-Christer Olsson.

Jobbet som Generalsekreterare i Svensk Elitfotboll hade varit i Tommy Theorins ägo sedan 1994 och att ta över det nu – efter att en och samma man haft det i 18 år samtidigt som ordförandeposten också skulle bytas ut och svensk fotboll ovisst stod och stampade efter en riktning – var ett djärvt steg. Men det triggade också Mats.

– Jag såg framtidsutredningen och tänkte att detta vill jag göra. Jag tackade faktiskt nej till ett annat jobb för att ta chansen att få detta. Jag såg det som en häftig och rolig utmaning. Ska jag sammanfatta det så har jag jobbat med förändring och utveckling i hela mitt liv. Det är extra kul att få sätta tänderna i en uppgift när folk säger att det är svårt. Jag tycker alltid att det kan gå, om man är tjurskallig, enveten och – möjligen – smart nog. Jag tyckte det skulle bli roligt. Tänk dig att arbeta med Sveriges och världens största sport och aktivt arbeta med att förändra villkoren på så många plan.

– Många undrade varför jag tog mig an uppgiften med SEF. TV4 med Peppe Eng bjöd in mig till nyhetsmorgon innan jag ens börjat, där jag fick många och svåra frågor. Olof Lundh var också med i studion. Ju fler svåra frågor jag fick desto mer kände jag bara hur kul detta ska bli. Jag hade inga förväntningar på mig när alla verkade tro att det inte skulle gå. Men det går. Det är jobbigt, tufft och utsatt. Det är något att bita i att förändra hela elitfotbollens förutsättningar. Det var också mycket riktigt betydligt svårare än vad jag någonsin kunde föreställa mig – men aldrig omöjligt.

Mats Enquist utvecklade ett nära samarbete med Lars-Christer Olsson och tillsammans tog de tag i det som en gång var Framtidsutredningen och började lägga ett pussel för fotbollens kommande år.

– Det var en otroligt lyckad kombination att få jobba med Lars-Christer Olsson. Med hans kunskaper om utveckling inom fotbollsvärlden på alla nivåer och mina om utveckling inom andra idrotter och näringslivet har det varit ett väldigt lyckat samarbete. Vi kompletterar varandra på ett fantastiskt givande sätt.

– Lars-Christer Olsson har varit med inom fotbollen länge, långt före mig och på så höga poster det går. Men vi började samtidigt i projektet, vi kunde starta från början tillsammans med det. Vi kunde sitta ihop och forma varenda steg tillsammans. Det blev ett samarbete som hållit fast vid grunderna under hela resan.

Jobbet med att driva utveckling genom SEF hade börjat redan på Bosse Lundquists tid, med Tommy Theorin som Generalsekreterare, med ett fokus på att utveckla evenemangen. Bosse Johansson tog sedan arbetet ett steg till genom att initiera Framtidsutredningen. Nu, med Mats och Lars-Christer vid rodret, var det dags att omvandla teori till praktik.



– Grunderna för arbetet hade lagts under en lång tid, sedan har allt exploderat till att det ska göras nu, samtidigt och parallellt. Det var kul att hoppa på och få göra det. Mats och Lars-Christer hade planer och mål med allt. Och viktigast av allt – en tydlig riktning med verksamheten.

–Vi har pratat ihop oss extremt tydligt om riktningen och varför den är viktig. Då faller också planen på plats och vid behov blir även plan B och plan C naturlig. Grunderna är fasta hela vägen. Vi kan delvis ändra på hur man gör det, eller vem som gör det, men hela tiden falla tillbaka på strategierna och de långa målen utifrån vad som skall göras och varför. När alla är överens behöver man ”bara” verkställa och finputsa. Vi har hela tiden varit klara på *vad* vi vill åstadkomma, men exakt *hur* har fått utformas under resan.

Framtidsutredningen blev Nordens Bästa Liga, eller kort och gott NBL. Ur den växte sedan fem prioriterade områden fram – Arenaupplevelsen/Evenemang, Sportslig utveckling, Image, Nya medier och digital satsning samt Ekonomisk tillväxt/Tillväxtströmmar.

Mats menar att det är svårt att ena en rörelse med 32 olika föreningar och med intressenter – som polis, partners, förbund och supportrar – men att SEF ändå kommit både längre och kortare än vad Mats och Lars-Christer kanske ursprungligen hoppats på.

– Vi har jobbat med förändringsfrågor långt utanför att spela boll. Ingen förändring är enkel. Det är inte som på ett företag där ledningen tar beslut som alla sedan får alla rätta sig efter, utan vi har stegvis fått bygga vårt mandat på en mängd olika fronter. Det finns en tröghet i att jobba med en sådan här typ av rörelse. Man får inte alltid den dragkraft man skulle önska, men när det väl rör sig är det kraftfullt. Alla föreningar kämpar med sin ekonomi och sina egna problem och det påverkar oss också när man skall driva på i gemensamma frågor, men inget har stoppat oss helt, utan man får finna nya vägar. Man slipper i vart fall ha tråkigt på jobbet.

Känslan är att klubbarna har enats under Mats och Lars-Christer och verkligen hoppat på tåget mot NBL. För det mesta går de långsiktiga planerna bra att genomföra, men det finns ett problem i bristen på kontinuitet hos klubbarna.

– Det är ett stort problem med att personer i ledande ställning i klubbarna relativt ofta byts ut. Precis när man börjar få in folk som övertygats och kan påverka sin förening, då måste de sluta. Sedan kommer de in en ny och undrar vad det här är för något, och man får börja om på nytt. All förändring kräver tid och mandat från klubbarna. När det kommer nya personer från klubbarna blir det ett problem, vi behöver kontinuitet i det vi kallar för sportkon-toret för att kunna driva en strategisk förändring.

– Vi hade från början väldigt få nyckelresurser som SEF faktiskt kontrollerade och kunde styra, därmed också för lite mandat för att kunna ta ansvar för att förändra. Vi fick hitta nya organisations- och beslutsformer och det var mycket, mycket uppstart. Det var inte att bara sätta tändarna i förändringen.

De kommande åren innebar mer arbete med sådant som Mats anslutit till SEF för att få göra – arbete med utveckling.

– Från 2013 och framåt gjorde vi upp grunder och mandat med klubbarna och SvFF. Vi skapade nya intäkter via C More och Svenska Spel som delvis finansierade uppstarten av våra NBL-områden, men också tillräckligt för att vi skulle kunna ge klubbarna ökade intäkter. Vi var framgångsrika utifrån den tidens potential.

– 2013–2014 handlade det mycket om grundläggande frågor för att ens kunna få till en förändring. Sedan kunde vi dra igång och lansera en satsning sportsligt med nytänket inom certifiering av klubbarnas akademier. Vi kunde jobba med evenemang och supporterfrågor. IT-projektet var och är extremt fundamentalt, det handlar inte om appar och tjänster, det handlar egentligen enbart om affärskontroll. Har man det så kan man sedan lägga på service och tjänster som folk kan ha nytta av. Man måste äga den järnväg som vi ska köra passagerartrafik på, och kontakten med passagerarna, annars är det andra som styr och tjänar pengar.

Den stora frågan inledningsvis blev imagefrågan. Fotbollen hade upplevt några stökiga år i början på 2000-talet och mediabilden av det bestod även nu, flera år efteråt. Många gånger beskrevs fotbollen som onyttig för samhället. Lösningen blev att börja fokusera på allt gott som fotbollen gör, och att en gång för alla sluta fred med de som alltid ställer upp, i vått och torrt – supportrarna.



Mats Enquist.

– Det har varit många steg i den resan men allt mynnade ut i starka vänskapsband mellan supporterrörelserna (SFSU) och oss. Det har vi alla haft nytta av hela vägen. Istället för att se supportrar som ett problem så måste man förstå att vi alla är del av samma fotbollsfamilj, även om vi är något dysfunktionella ibland.

Vänskapsbanden med supportrarna löste inte alla problem men stämningen på arenorna blev bättre, publiken ökade och ordningsstörningarna minskade. SEF lanserade också uttrycket ”Bäst i Sverige istället för sämst i Europa” för att tvätta bort den oförtjänt dåliga stämpel som Allsvenskan hade.

– Vi tog viktiga steg i publikutvecklingen genom att bli vänner med supportrarna, och att få alla med sig. Vi fokuserade på allt gott supportrarna bidrar med, i stället för att enbart fokusera på eventuella problem. Vi lanserade och tryckte på att vara bäst i Sverige istället för sämst i Europa och vi kom till ett läge där allt fler tog sig an den svenska ligan. Det viktiga är att vinna i Sve-

rige, snarare än att jämföra om man är bättre än Real Madrid. Det viktiga är stoltheten över våra lag och vår liga. Riktig fotboll för äkta supportrar.

Nästa prioriterade steg att ta itu med var säkerhetsfrågan. Förbundet drev en hård disciplinär linje mot klubbarna vilket ofta innebar höga böter när något inte gick som det skulle på arenorna – oavsett om det var klubbens fel eller om klubben ens kunnat påverka problemet. Situationen ledde till många hårda ord inom fotbollen, som också nådde ut i media. Fokus hamnade på fotbollsinterna stridigheter eller kollektiva fördömanden av "alla supportrar" istället för på att hantera det lilla fåtal individer som skapat problemen. Det ville SEF förändra genom att istället driva igenom ett utvecklingsarbete där man på sikt tillsammans med klubbarna kan arbeta fram lösningar istället för att dela ut verkningsslösa böter.

En viktig och nödvändig del i det arbetet blev beslutet att införa Supporter Liaison Officers (SLO) i klubbarna. SLO:erna, som ofta rekryterats från de egna supporterleden, skulle fungera som en röst och en brygga i dialogerna mellan klubben, supportrarna och polisen. Det konfliktreducerade angreppssättet visade sig vara vinnande.

– Att stötta uppbyggandet av SLO-rollen är ett av de klokaste beslut som vi tagit. 2013–2014 kom det många effekter av att vi började förstå det viktigaste vi har, våra supportrar. Förstår man varandra så jobbar man bättre, man bygger upp en respekt för varandra. Nu bejakar vi våra supportrar, det förtjänar de. Våra supportrar hjälper oss och våra klubbar med att skapa den fantastiska stämning vi har.

Sedan 2015 jobbar svensk fotboll på ett annat sätt för att följa upp gällande regelverk. Det hela började med att Malmö FF under 2013 lämnade in en motion till SvFF som menade att systemet med böter inte ledde till någon utveckling. Pengarna som kom in till SvFF hamnade i förbundskassan, och inte till det fortsatta arbetet med att förbättra säkerheten på arenorna och därför resulterade bötessystemet inte heller i ett förbättrat säkerhetsarbete – snarare kritik och meningsmotsättningar. Malmös motion ledde så småningom till att SEF fick i uppdrag av sina klubbar att driva frågan. Man skulle få Svensk fotboll att ändra sitt regelverk från att ha haft ett strikt ansvar som grund till ett oaktsamhetsansvar. Detta innebar att fokuset förändrades till att kvalitetssäkra evenemangen istället för att fokusera på relativt verkningsslösa böter och fördömanden.

– Vi har fått mycket kritik från de som trott att "hårdare tag" alltid är rätt väg att gå, men tiden har gett oss rätt på alla plan. Vi har inte löst alla problem än, men vi är helt klart på rätt väg. I dag anses den modell vi arbetar efter vara ett föredöme i Europa, vilket är glädjande.

– Något som förändrats är bland annat hur vi ser på klubbarna som arrangörer, mycket tack vare att förbundets arbete med bestraffningar och åtgärder har ändrats samt att SEF är delaktiga i det arbetet via den gemensamma Säkerhetsgruppen. En av de viktigaste reformerna är förändringen i bestraffningsarbetet. Det har varit en jätteresa som pågått i flera år och som 2016–2017 börjat ge bra effekter. Det har varit en lång resa och en stor förändring som ingen riktigt begrep från början. Men det är bättre att verka för att förändra istället för att kasta böter och anklagelser på varandra, särskilt som dessa metoder prövats i årtionden utan framgång. En bra sanning är att på varje komplext problem finns det en enkel lösning – och den är fel!

2017 – med fem års distans till uppstarten 2012 – går det att konstatera att det hänt ytterligare en del i image-, supporter- och arenafrågorna. Arbetet på SEF handlar nu också till stor del om Elitfotbollens gemensamma Affärs- och IT-system (EFIT) som det nystartade dotterbolaget Sports Entertainment Factory AB (SEF AB) driver och utvecklar på heltid.

Kvar återstår att på något sätt knyta åt säcken, men helt klart är att SEF kommit en bra bit på vägen att skapa Nordens Bästa Liga av Allsvenskan. Och även om resan aldrig riktigt tar slut går den nu med elefantkliv i rätt riktning. Mats Enquist har klart för sig vilka delar som är de viktigaste just nu.

–Affärskontroll via EFIT är en jättestor del av NBL. De pengar som fotbollen genererar skall i högre utsträckning stanna i fotbollen. Supporterfrågan är också en kugge och säkerhetsfrågan en annan. De tre delarna ger en sådan enorm påverkan på hela arbetet, de är hörnstenarna och fundamentet för hela förändringsarbetet. Tillkommer framöver gör frågan om fotbollens samhällsnytta. Vi ÄR en viktig leverantör av samhällsnytta, men har tyvärr inte lyckats få fram det. Det skall ändras.

Strävan efter att bli Nordens Bästa Liga

Lars-Christer Olssons hade efter sin karriär inom UEFA jobbat med utredningsuppdrag åt SEF – något som så småningom ledde fram till Framtidsrapporten och NBL.

– Det första uppdraget var för Bosse Lundquist när jag slutat i UEFA. Vi gjorde benchmarking mot andra ligor för att jämföra hur det stod till i SEF.

Tillsammans med den Norska ligan (NTF) skrevs en rapport som sedan blev startskottet för Framtidsutredningen, vars syfte var att titta på svensk fotboll ur ett utifrånsperspektiv. I Framtidsutredningen, som gjordes på Bosse Johanssons initiativ, framkom en del kritik mot fotbollen, vilket inte uppskattades av alla.

– Det var många negativa synpunkter på utredningen när den presenterades. Det kan jag tycka var orättvist eftersom man skulle bedöma utifrån, inte inifrån. Många från SvFF, till exempel Michael Santoft och Lars-Åke Lagrell, kritiserade den hårt – och kritiken handlade om detaljer i utredningen, inte huvudbudskapet.

Som en följd av Framtidsutredningen blev det interna stridigheter i SEF och det behövdes någon som kunde ta den vidare. Lars-Christer Olsson fick uppdraget att konvertera utredningen till något som var genomförbart. Något som gjordes med framgång.

– Vi jämförde oss med andra ligor och involverade fler personer inom SEF. Flera projektarbetsgrupper bildades och där diskuterades även andra frågor, till exempel om att spela höst-vår.

Resultatet presenterades hösten 2011 och vid samma tidpunkt slutade Lars-Åke Lagrell som ordförande i Svenska Fotbollförbundet. Lars-Christer Olsson var en av kandidaterna till att ersätta honom.

– Många ville att jag skulle kandidera till ordförandeposten i förbundet. Det stod mellan mig, Susanne Erlandsson och Karl-Erik Nilsson. Främst var det Norrlandsdistrikten som konstigt nog ville att jag skulle ta över.

Processen som följde beskriver Lars-Christer Olsson som ett lågvattenmärke i svensk fotboll.

– Inte på grund av utgången – Karl-Erik Nilsson är nämligen ett utmärkt val och en bra ordförande. Men sättet det gick till på. Jag fick inte ens presentera mitt budskap för Svealand och Götaland. Då var jag inte intresserad längre.

Karl-Erik Nilsson valdes sedermera till ny ordförande i SvFF. Samtidigt hade Lars-Christer fått smak på att jobba inom svensk fotboll och han visste vilken kapacitet som fanns i Framtidsutredningen. Därför blev det naturligt att tacka ja till ordförandeskapet i SEF när frågan ställdes.

– SEF bestämde sig för att rekrytera en oberoende ordförande och jag blev tillfrågad. Det var så jag kom in. Samtidigt valde jag att inte kandidera till Förbundsstyrelsen eftersom

jag tänkte att jag inte skulle ha tid och SEF hade redan två ledamöter i styrelsen. SEF skulle kräva mycket jobb.

Under början av 2012 överlämnades arbetet till Lars-Christer Olsson och den nyttillträdde Generalsekreteraren Mats Enquist. Första uppgiften blev att lösa konflikter inom den egna organisationen.

– Framtidsutredningen hade redan föreslagit att ordföranden inte längre skulle behöva tillhöra en klubb utan kunde med fördel vara "neutral". Genom åren hade många konflikter uppstått inom SEF eftersom många misstänkte att ordföranden var jävig.

Traditionellt hade de större föreningarna, AIK, Djurgården, Hammarby, Malmö FF och IFK Göteborg, haft egna privata sammankomster för att prata ihop sig inför årsmöten och val. Bosse Johanssons inträde i SEF, som ordförande och representant för IF Elfsborg, gjorde att de mindre föreningarna växte sig starkare.

– Andra grupperingar bildades som motkraft till de fem stora. Det resulterade i många små konflikter. Effekten blev en ineffektiv verksamhet för hela SEF.

Tillsammans med Mats Enquist inledde Lars-Christer Olsson arbetet med att göra SEF till en starkare organisation genom sätta en riktning dit de ville komma.

– Mats Enquist tillträdde i januari 2012 innan jag blev vald. Bosse Johansson hade i samråd med Tommy Theorin kommit fram till att han skulle varva ner och kunna få tid att lämna över till den nya ledningen. Vi fick en helt ny kompetens med Mats Enquist som har en arbetsförmåga och ett angreppssätt utöver det vanliga. Samtidigt var det bra att Tommy kunde fortsätta jobba med den digitala utvecklingen tillsammans med Norge.

– Mats lade mycket tid på att förbättra kommunikationen. Han gjorde många undersökningar och vi mätte attityden hos folket så att vi kunde ha en bas att profilera verksamheten på.

Arbetet med det nya SEF förankrades under lång tid och både Mats och Lars-Christer tittade flitigt på hur andra ligor jobbade.

– Det tog tid att komma igång, men det var ändå nödvändigt att förankra allting. Vi tittade på Premier League och hur de jobbade för att hålla ihop ligan. De kallade till regelbundna ägarmöten, och det började vi också med. Hos oss kallas det dock Medlemsmöten.

För att kunna driva utvecklingen av ligorna var SEF också tvungna att ha mandat från förbundet. Lars-Christer Olsson och Bosse Johansson hade redan nått en principöverenskommelse med Lars-Åke Lagrell om en uppdelning mellan SEF och SvFF, och när Karl-Erik Nilsson tog över som ordförande i förbundet skrevs överenskommelsen på. Uppdelningen mellan vilka frågor SEF och SvFF skulle driva blev därmed tydligare.

– EFD var också med. Vi lade mycket tid på beslutsfattandet och politiskt tjafs. På den tiden skötte SvFF de kommersiella förhandlingarna med våra klubbar.

– En sak som Mats Enquist jobbade med tidigt var att bygga upp egen marknadsverksam-

het, och det tog en hel del tid. Vi hade också en poliskostnadsdebatt med grund i att SvFF:s juridiska system gick ut på att dela ut böter. SvFF och SEF blev två antagonister. En tredje antagonist var polisen och i viss utsträckning det politiska systemet. Vi lade mycket tid och energi på säkerhetsfrågor.

IT-frågorna, numera EFIT, drevs inledningsvis som ett projekt för att kunna bygga samman kommunikation mellan och inom våra arenor i en modern struktur. Det som internationellt hade börjat utvecklas till "Connected Stadium" converterade vi till "Connected League" och är nu en hörnpelare i vårt framtidsbygge.

År 2014 gick tv-rättighetsinnehavaren Kentaro i konkurs och ekonomin hos både SEF och klubbarna var i farozonen. Lösningen blev att Lars-Christer och Mats tog en diskussion med TV4-gruppen för att göra en förändring i det befintliga avtalet för att få loss pengar.

– Vi hade redan i ett nytt medieavtal 2013, med TV4-gruppen och C More, skurit bort mellanhänder och agenter och fick upp ersättningen som gjorde att vi kunde skapa nya resurser för klubbarna i SEF. Vi fick vänta in det ett par år på grund av fördröjningen, men det gjorde ändå att vi fick loss pengar att investera i EFIT.

– EFIT har en stor position nu i prioriteringsordningen. Men allt hänger ihop. EFIT skulle inte vara möjligt utan avtalen med C More/TV4-gruppen och Svenska Spel.

Ur Bosse Johanssons arbete föddes idéerna om "Nordens bästa liga". Det officiella målet för



Lars-Christer Olsson och Mats Enquist.

att uppnå detta sattes till år 2020, men internt siktade man i stället på 2017. Därav arbetsnamnet NBL17.

– I Framtidsutredningen nämnde vi Nordens bästa liga som ett exempel. Vi diskuterade vidare hur vi kunde implementera detta. Vi satte 2020 som mål men kom fram till att vi behövde ett kortare mål för att få upp farten. Därför blev det NBL17. Det var ett bra sätt att sätta eld i baken på alla men 2020 var egentligen ett mer realistiskt mål.

Följande strategibeskrivning låg 2012 till grund för att förhandla fram nya partneravtal fram till 2019, alltså med målsättning att nå något helt annat än med tidigare rättighetsavtal:

"Genom unik partnersamverkan verka för att vinna tillbaka den nationella stoltheten för de svenska ligorna och skapa den i särklass starkaste publikupplevelsen på arenan, på TV och via nya medier i syfte att öka den ömsesidiga lönsamheten, stärka parternas varumärken och position"

Modellen och arbetssättet är gångbart även idag 2018.

En av grundförutsättningarna för att klara av målen med NBL17 var att stärka SEF som organisation och göra verksamheten mer tydlig i förhållande till såväl SvFFF som till de egna klubbarna. En ny struktur byggdes bland annat genom att SEF och de 32 klubbarna satte en ny mötesgrund. Det ursprungliga Medlemsmötet utökades till fem beslutsföra medlemsmöten, samt årsmöten, marknadsmöten, klubbchefsmöten och sportchefsmöten. Faktum är att de slutsatser som 2010 års utredning kom fram till har legat, och ligger fortfarande, till grund för allt SEF gör – kompletterat med löpande slutsatser som förankras på medlemsmötena.

2012: ÖVERSIKT; VAD, VARFÖR OCH HUR

Vad: Skapa NBL17 – Nordens Bästa Liga 2017

Varför: Nationell satsning på att höja publikattraktivitet och sportslig konkurrenskraft hos lagen i Allsvenskan och Superettan – en efterlängtat och välbehövlig satsning på ligan i vår nationalsport.

Hur: Vi ska genom en unik, långsiktig partnersamverkan bygga lönsamhet och intäkter för ligorna, för TV4-GRUPPEN och för Svenska Spel, där vi i projektform satsar på att med gemensamma bidrag och med hänsyn till parternas förmåga och intressen verka för att:

- Bygga image kring ligan, lagen och profilerna i densamma
- Utveckla arenaupplevelsen för publiken
- Identifiera intäktsströmmar, hitta nya intäkter till parterna var för sig och gemensamt, i syfte att maximera parternas behållning av samarbetet.
- Stärka den sportsliga utvecklingen i ligan
- Satsa på nya medier för att
 - Bygga kundbas
 - Bygga image och ge service
 - Skapa intäkter
- Utveckla TV-upplevelsen kring ligan, lagen och profilerna
- Skapa nästa generations spelupplevelse kring fotbollen

Mission:

"Genom unik partnersamverkan verka för att vinna tillbaka den nationella stoltheten för de svenska ligorna och skapa den i särklass starkaste publikupplevelsen på arenan, på TV och via nya medier i syfte att öka den ömsesidiga lönsamheten, stärka parternas varumärken och position"



TV4-GRUPPEN



SVENSK ELITFOTBOLL

SEF:s egna organisation växte sig starkare och kansliet i Solna växte med ett antal anställda för att kunna klara av den nya riktningen.

– Från början fick vi in många nya i SEF som inte hade så mycket erfarenhet av fotboll. De var bra på annat och det var ofta nyttigt för SEF eftersom det förstärkte andemeningen i perspektivskiftet. Nu idag är alla också fotbollsexperter.

Förändringen har dock inte skett över en natt.

– Vi befann oss på en plats långt under normaltillstånd som organisation, till exempel vad gäller extern kommunikation. Det var inte lätt bygga upp en verksamhet när alla i Sverige var överens om att vår liga inte var bra. För det var så man sa. Det tog mycket energi att bygga upp en image och visa på allt de positiva.

– Vi på SEF har inte växt för växandets skull. Vi har växt för att kunna få loss nya pengar och resurser. Föreningarna ser inte investeringsfasen, och vi måste vara bra på att hålla ihop detta tillsammans med dem. Föreningarna har det knapert ställt och vill ha pengar snabbt. Det ser man även nu när vi har det bättre än någonsin. Det finns ett aldrig sinande håll.

2014 gick Lars-Christer Olsson in i Förbundsstyrelsen och kom då närmre besluten som rör fotbollen totalt.

– Kennet Håkansson från Landskrona BoIS satt i styrelsen, och när de åkte ur Superettan blev en plats ledig. Vi kom fram till att jag kunde ta den. Det var ett önskemål från Karl-Erik Nilsson och jag tycker också att det är rimligt att SEF-ordföranden sitter där. Där tas många beslut som påverkar verksamheten.

SEF hade redan från början ett samarbetsavtal med Karl-Erik Nilsson. Något som lett till ett bra samarbete mellan distrikten och SEF.

– Vi har kommit bort från konflikt-tänket och började arbeta i en riktning istället för att prata om detaljer. Processen är viktigare än slutmålet.

Sedan hösten 2015 sitter Lars Christer Olsson också som ordförande i de europeiska ligornas samarbetsorganisation, EPFL. SEF är inte beroende av en ordförande som engagerar sig i den dagliga verksamheten, och eftersom SEF ändå är medlemmar i EPFL skadar det inte att vara nära besluten.

– Jag tyckte att EPFL rörde sig i fel riktning. Det var därför jag kandiderade till styrelsen. Då blev det så att EPFL:s tidigare ordförande som var engelsman slutade och frågade om jag ville kandidera. Sir Dave Richards hette han och var även ordförande i Premier League. Men jag tackade nej, för då ville jag inte bli ordförande. Jag engagerade mig i styrelsen istället där vi skrev en policy som antogs av Generalförsamlingen. Vi gjorde samma som i SEF. Styrde i riktning istället för detalj.

Lars-Christer Olsson tog med sig lärdomen från SEF i hur man håller ihop föreningar in i EPFL. Där finns det likheter med att hålla ihop förbund eller distrikt som spretar i olika riktningar, men det går inte att jämföra med att hålla ihop föreningar.

– Det är den stora utmaningen. Den största framgången i den här processen med SEF är att få alla 32 klubbar att promenera i samma riktning.

EPFL:s franske ordförande som tog över efter Sir Dave Richards blev inte långvarig på sin post och avgick mitt i mandatperioden. Då tog Lars-Christer över som interimsortdförande. När det sedan var dags för ordinarie val utsågs Lars-Christer till ordförande, och även här har det hänt mycket sedan den erfarne svensken tog över.

– Jag har haft nytta av att jag haft vd-position i UEFA. Alla vet vad jag gjort och sysslat med tidigare. Tidigare var det mycket snack och lite verkstad. Nu håller vi på med konverteringsprocess som i viss mån liknar det vi gjorde i SEF.

– Det är, i princip, samma förhållande mellan SEF/SvFF som det är mellan EPFL/UEFA, fast personliga konflikter gjorde relationen omöjlig. Det finns brister som rättats till och vi har nu koncentrerat oss på det vi kan komma överens om istället för att slåss om det vi inte kan samsas om.

2017 togs stora kliv i SEF:s utveckling. Först och främst slöts ett nytt tv-avtal för åren 2020-2025 med Discovery Network Sweden. Avtalet är utan konkurrens det största som svensk ligafotboll gjort och även bland de största någonsin i landet. Tanken är inte bara att matcherna i Allsvenskan och Superettan ska sändas på Eurosport eller i Kanal 5 utan också att SEF och Discovery ska inleda ett partnersamarbete för att tillsammans utveckla sporten digitalt. Ett upplägg som gav SEF och Discovery utmärkelsen Best tv rights deal när prestigefyllda TV Sports Awards för 2017 ägde rum i Monaco.

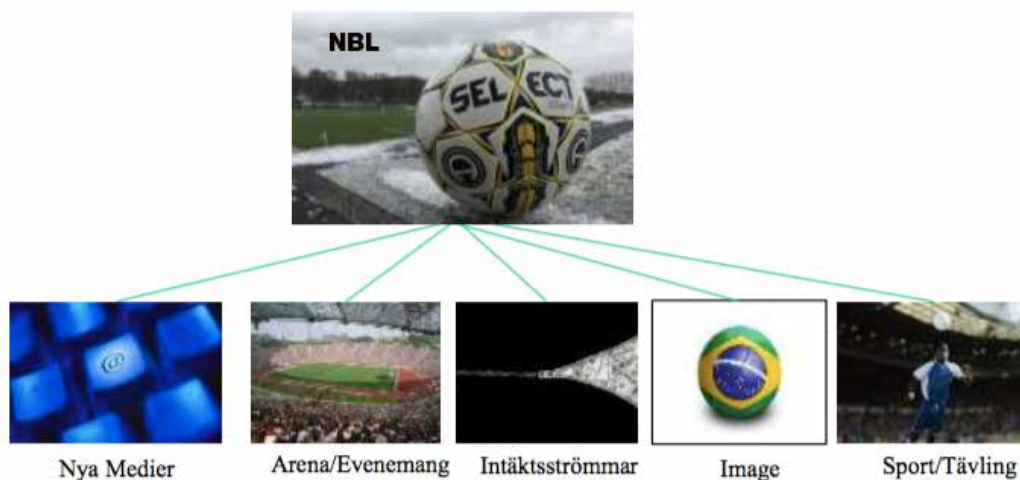
Under 2017 lanserades också ett 20-tal klubbappar där mobilanvändare kunde börja se höjdpunkter från matcher och köpa biljetter till matcherna. Apparna är ett resultat av det långsiktiga IT-arbetet och ska fungera som en kommunikationskanal med supportrarna 365 dagar om året.

När Lars-Christer Olsson i slutet av 2017 tittar på den riktning som han och Mats Enquist stakat ut för Svensk Elitfotboll tycker han att mycket ännu återstår. Men han konstaterar också att SEF tagit stora kliv och vi har hållit oss till den riktning vi stakade ut från start.

– Med lite distans har vi hunnit med en hel del. Det är inte mycket jag gjort i SvFF, UEFA eller i andra jobb som har gått lika fort som den process vi är inne i med SEF. Möjligen förnyandet av UEFA på 90-talet.

Var det slutar återstår att se men än finns det mycket kvar att göra på den utstakade vägen. Inte minst inom EFIT och med NBL där den sistnämnda är grundpelare i allt som SEF jobbar med i dag.

Nordens Bästa Liga – status 2018



I den kommande delen av rapporten redovisas hur SEF jobbar i dag, 2018, varför SEF gör det, vad SEF vill uppnå och hur det jobbet hänger samman med målet att vara Nordens Bästa Liga.

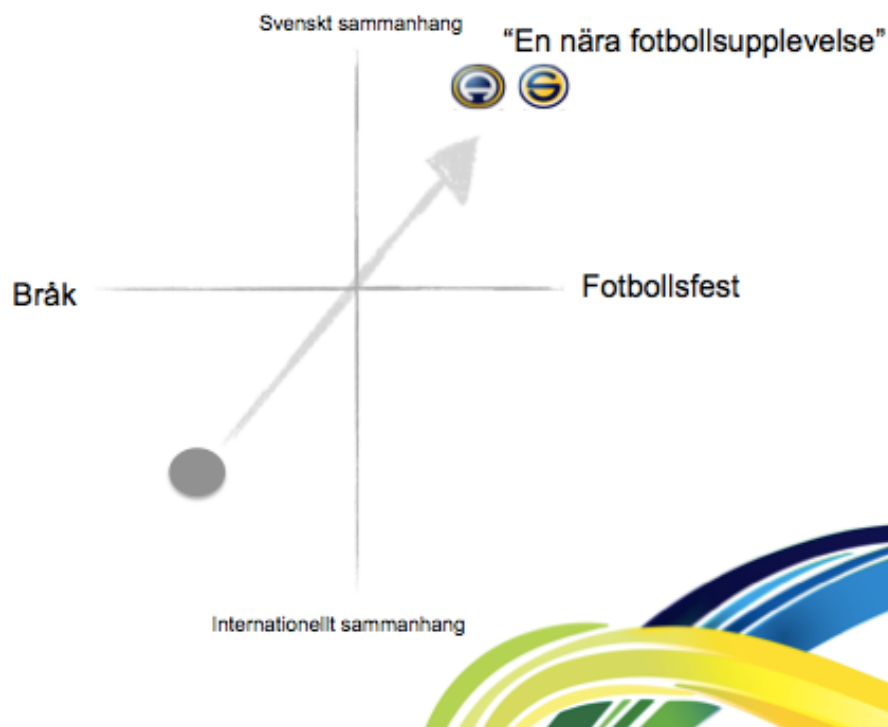
Allt som SEF gör har en naturlig anknytning till arbetet med att bli Nordens Bästa Liga. För att nå dit har SEF identifierat fem verksamhetsområden som gäller som måttstock för att bli framgångsrik, och där huvudfokus ligger på att SEF ska förbättra sig ytterligare. Dessa fem verksamhetsområden är Arenaupplevelsen/evenemanget, sportslig utveckling, ekonomisk tillväxt, image och nya medier/digital satsning. Allt som SEF gör finns under något av dessa verksamhetsområden.

Arenaupplevelsen/Evenemang

SEF ansvarar för evenemangsutvecklingen av alla 480 fotbollsmatcher, tillika evenemang. SEF vill locka nya åskådare, men också skapa nya intäkter till föreningarna i samband med matcher. SEF vill att alla ska kunna känna sig hemma på läktaren oavsett vilket typ av supporter man är. Det gynnar alla om åskådarna kan samsas på läktaren, allt från hardcorefans till barnfamiljer, kompisgäng och sponsorer – och framför allt gynnar det klubbarna. SEF vill ha trygghet, trivsel och service. Det ska finnas Wi-Fi på läktaren, appar för att beställa mat, följa matchstatistik eller kolla intervjuer med tränare och spelare.

Servicen ska fungera även före match – att kunna beställa biljetter, resor, boende eller annat i samband med matcher på lättast möjliga sätt. SEF:s evenemang ska vara välkomnande, trygga, säkra och stämningsfulla.

POSITIONERINGSPROCESS



Publiken och upplevelsen viktig

En stor del av SEF:s möjlighet till framgång handlar om att locka publik till matcherna. Det handlar både om att behålla den gamla publiken som att hitta nya intresserade. Allsvenskan och Superettan är svenska angelägenheter i första hand och huvudmålet är att SEF ska ge supportrarna en "nära fotbollsupplevelse" på plats på arenan. SEF vill uppfattas som bäst i Sverige, inte "dåliga i Europa". Här är såväl kvalitén på evenemangen, arenorna, lagen, matcherna och publiken viktiga kuggar.

2015 översteg det totala åskådarantalet i Allsvenskan två miljoner för första gången och när säsongen 2017 var över var det tredje året i följd som två miljonersstrecket passerades. 2017 ökade Superettan sin totalpublik med över 80 000 åskådare och tillsammans såg nära 2.7 miljoner svensk elitfotboll det här året.

SEF har ett nära samarbete med den Svenska Fotbollssupporterunionen (SFSU) och tar hänsyn till supporterfrågan i stort, även när SFSU inte är involverade.



I stora drag kan publiken delas upp i fyra olika kategorier:

Patrioten – Älskar sitt lag och samhörigheten bland likasinnade i en egen kultur. Följer sitt lag, ligor och cuper. Ser nio matcher per år på plats och omfattar 33% av publiken.

Läktarexperten – Lever för fotbollen som sport, och för "sitt" lag. Ser nio matcher per år på plats. Omfattar 21% av publiken.

Matchkonsumenten – Gillar fotboll, men har inget specifikt "hemmalag" i Sverige. Följer fler utländska lag/ligor än svenska. Ser fyra-fem matcher per år på plats. Omfattar 20% av publiken.

Upplevaren – Ser evenemanget som det viktigaste. Kan lika gärna gå på konsert, teater, restaurang eller andra evenemang likväl som fotboll. Kompisarna styr. Ser fyra-fem matcher per år. Omfattar 26% av publiken.

Det är svårt att locka andra målgrupper än dessa till fotbollen, det gäller i stället att locka fler av de befintliga. Först och främst gäller det att behålla och stärka kärnpubliken; Läktarexperterna och Patrioterna. För tillväxt är det kategorin "matchkonsumenter" som det läggs fokus på. Matchkonsumenten ger stora möjligheter till tillväxt. De kan utvecklas till en läktarexpert eller patriot, och dessutom tar de med sig "upplevaren" som kan vara en kompis, partner och/eller sina barn. Potentialen är betydande.

Detta ska mynna ut i fler besökare till arenorna, mer intäkter till klubbarna och nöjdare "besökare". Under 2016 startades ett större arbete med publik- och evenemangsutveckling som ett nästa steg i NBL.

Sportslig utveckling

Talangutveckling, certifiering, ledarutbildning och seriesystem är frågorna med högst prioritering. Sporten ÄR grunden till hela SEF och att vårda talangutvecklingen samt att få sporten att utvecklas är kärnverksamheten.

SEF har breddat satsningen mot eliten genom Tipselit, klubbarnas akademier och den certifiering som tagits fram. Tipselit är svensk fotbolls talangutvecklingsprogram där nära 60 klubbar i Allsvenskan, Superettan, Division 1 och Division 2 medverkar. Tipselit är ett samarbetsprojekt mellan SEF och Svenska Spel, fotbollens huvudsponsor, med syfte att utveckla elitfotbollen. Certifieringen är en del av Tipselit där varje deltagande klubbs akademier besöks och poängbedöms i syfte att kvalitetssäkra klubbarnas arbete med spelarutveckling i åldern 8-19 år. Ligacupen, Gothia Cup Tipselit Trophy och Skandinaviska Mästerskapen är tre rena Tipselit-tävlingar. Den svenska talangutvecklingen får mycket positiv uppmärksamhet och det svenska guldet i U21-EM är ett utmärkt kvitto på att verksamheten fungerar.

2017 hade totalt 803 aktiva elitfotbollsspelare i Sverige och i utlandet passerat genom Svenska Spel Tipselit. 282 av dessa spelade i Allsvenskan och 353 i Superettan.

SEF driver ett antal sportsliga frågor tillsammans med klubbarna. Just nu ligger fokus på tre kärnfrågor.

1. Hur ska tävlingssäsongen förlängas för att öka antalet speltillfällen?
2. Hur ska fler spelare ta klivet från talang till stjärna?
3. Hur ska man göra för att få lovande spelare att stanna längre i den inhemska ligan innan de lämnar för utlandet?

Som ett led i att förlänga tävlingssäsongen så har SEF på ungdomsnivå, genom Ligacupen för U16-, U17- och U19-lag samt Skandinaviska Mästerskapen för U18-lag gjort att hela november och även december blivit tävlingsmånader. Om det går att hitta en lösning även på A-lagsnivå återstår att se.

Som en måttstock för att nå NBL-målet på den sportsliga sidan så används UEFA:s ligarankning som baseras på hur de olika lagen står sig i det internationella matcherna. 2015 rankades Allsvenskan som den klart bästa i Norden av UEFA, men 2017 gick Danmark om. Sverige har dock inte gett upp och med Östersunds senaste framgångar i Europa League och med Malmö FF:s nya satsningar på Champions League så finns det gott hopp att Sverige kan ge danskarna en match snart igen.

Image

Vad är Allsvenskans och Superettans image i dag? Och framför allt – vad ska den vara i morgon? Image är något man bygger och förtjänar, inte något man bara får.

Frågan om image berör inte bara ligan, utan också de deltagande lagen. Fotbollen har miljoner av fotbollsintresserade i detta land. Hur får SEF alla att bli övertygade om att de ska gå på nationella matcher och stötta "sitt" lag i stället för att sitta hemma eller gå på krogen? Vad krävs för att övertyga de som INTE går i dag att gå i morgon? En del handlar om sakfrågor men mycket handlar om image. Det ska vara en fantastisk upplevelse att gå på fotboll.



Allsvenskans och Superettans image har förbättrats. De sportsliga resultaten har förbättrats. Elitfotbollen i Sverige har visat att den klarar av stora arrangemang med hög säkerhet. Resan är pågående men imagen har bytts från bråk, stök och våld till folkfester. Svenska supportrar är fantastiska på att bygga stämning, men det förekommer tyvärr också beteenden och störningar som ibland överskuggar allt positivt. Att stötta det första och samtidigt hitta vägar för att lösa det sista är utmaningen.

En stor del av imagearbetet är kommunikationen runt elitfotbollen och ligorna. SEF försöker på sina hemsidor och i sociala medier att dagligen lyfta det fina arbete som görs runt ligorna Allsvenskan och Superettan men även klubbarnas hårda slit och deras positiva påverkan i respektive närområde och i samhället i stort.

Från och med säsongen 2015 talas det i positiva ordalag om Allsvenskan i media. Svenska lag kommer oftare ut i ett gruppspel i Europa och flertalet publikrekord i ligorna har slagits. Enligt polisen minskar våldet inne på arenorna och publiktillströmningen har kanske aldrig varit större. En nyckel är att SEF ständigt jobbar med image, men också med säkerhets- och supporterfrågan.

SEF genomför också en rad projekt för att stärka ligornas image. Upptaktsträffarna för Allsvenskan och Superettan och galan Allsvenskans Stora Pris, som anordnas tillsammans med C More och Offside, är två exempel. Ytterligare projekt som SEF driver är Månadens spelare, Fotbollsdrömmar och Säsongstart Allsvenskan. SEF har också varit med och tagit fram Uppförandekoden, elitfotbollens egen värdegrund som alla 32 SEF-lagen har skrivit under. Ett CSR-råd som ska samordna och uppmuntra det arbete och samhällsengagemang som medlemsklubbarna utför har också lanserats. Engagemangen visar på ett tydligt sätt att klubbar tagit ansvar för sin omgivning och påverkan på samhället socialt, miljömässigt eller ekonomiskt.

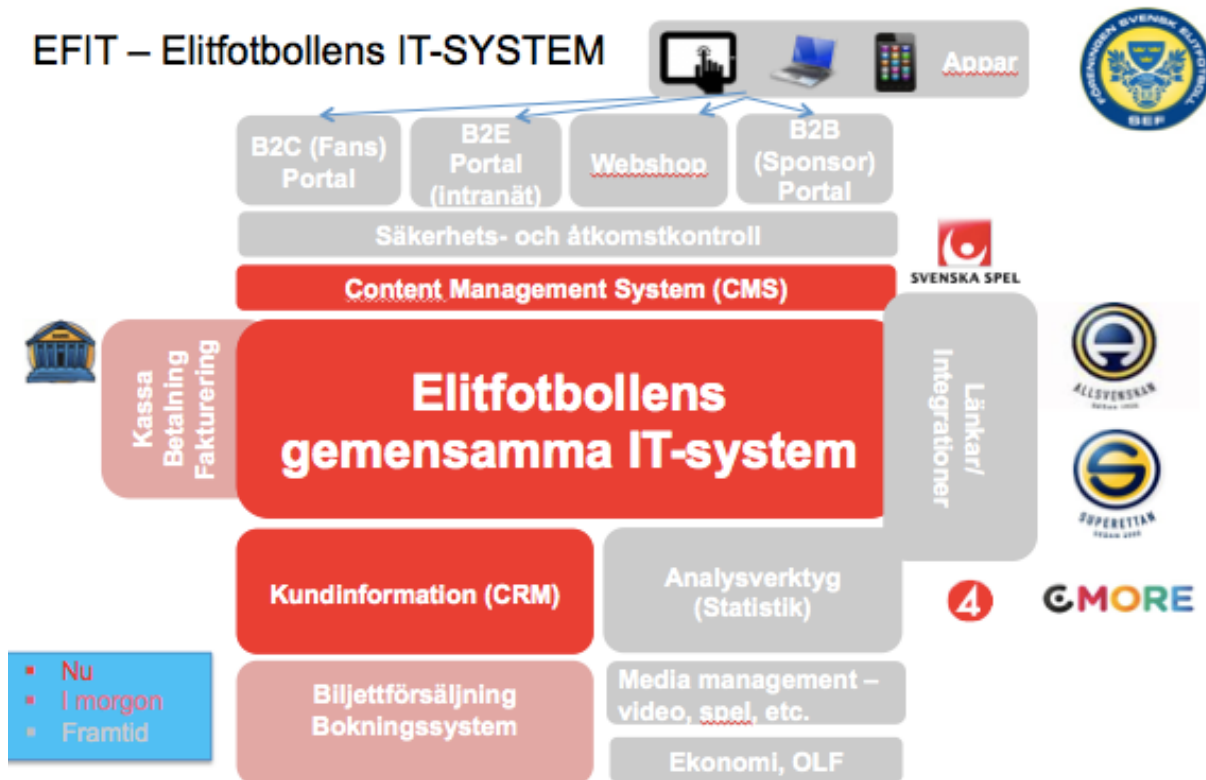
Fotboll är mångfald och fotbollsklubbarna jobbar aktivt med att ta ett stort socialt ansvar. Något som är helt inom SEF:s riktninglinjer. SEF har jobbat målmedvetet för att öka kollegialiteten inom fotbollen. SEF har regelbundna möten med representanter från klubbarna för att lära av varandra men också av externa aktörer. SEF utvecklar partnerskapen med Svenska Spel, C More, Volkswagen och SELECT för att bistå med att höja intresset för Allsvenskan.

SEF har tillsammans med Svenska Spel också tillsatt en resurs som ska jobba proaktivt och preventivt med matchfixingfrågan inom ligorna. Den före detta Elfsborg- och Gefle-spelaren Anders Wikström åkte under 2016 och 2017 runt bland landets elitklubbar och föreläste om spelansvar och riskerna med matchfixning. Anders fungerar som en länk mellan Svenska Spel, SvFF, SEF samt alla Allsvenskans och Superettans 32 klubbar, spelare och tränare.

SELECT levererade från och med säsongen 2017 den första officiella ligabollen för Allsvenskan och Superettan vilket sportsligt varit ett lyft – men också en viktig pusselbit i arbetet med att höja ligornas image.

Nya medier och digital satsning

Den digitala utvecklingen är en prioriterad del av framtidssatsningen. Teknik och medier är därför en grund för de flesta andra områdena inom NBL.



22

Digitaliseringen i samhället ställer nya krav på fotbollen, men öppnar också en rad nya möjligheter. Elitfotbollens gemensamma affärs- och IT-system (EFIT) är en satsning från klubbarna för att vara med i utvecklingen och kunna utnyttja tekniken för att skapa nya affärer. Fördelarna med ett gemensamt system är många. Utöver att man delar på kostnaderna och tar kontroll över intäkterna så kan man också öka servicen till publiken genom till exempel ett gemensamt biljettsystem och gemensamma lösningar för köp av mat, dryck och merchandise.

Målet med EFIT är WiFi på alla arenor i Allsvenskan och Superettan och en gemensam kommunikationskanal där klubbarna erbjuder allt det den fotbollsintresserade kan tänkas fråga efter – reprisar och highlights, livestreamar, intervjuer, startelvor, artiklar, unika reportage, biljetter, köp av mat, dryck och merchandise, statistik, spel och betting och allt annat som kan öka upplevelsen eller stilla suget efter svensk elitfotboll.

En av de stora byggstenarna i EFIT är ett gemensamt CRM-system för oss och alla våra elitklubbar. Detta för att öka närheten och dialogen till åskådarna ett steg till och för att underlätta klubbens kommunikation med sina partners.

SEF har kommit en bra bit med arbetet med EFIT och har även startat dotterbolaget Sports Entertainment Factory AB (SEF AB) som jobbar heltid med frågan. Tillsammans använder de och SEF sin breda erfarenhet till att koppla tekniska lösningar till behovet inom fotbollen samt samarbetet med sina befintliga mediapartners. Det bidrar till en kommersiell utveckling och en sportslig konkurrenskraft. Arbetet har även börjat väcka internationell uppmärksamhet hos andra ligor i Europa, och Sverige anses ligga långt framme med detta arbete.

Digitala rättigheter

Arbetet med rättigheter i digitala kanaler är en lång resa som vi påbörjat. Målet är att se till att de pengar som genereras av intresset kring fotbollen stannar kvar inom fotbollen i högre utsträckning.

Nyckeln till att lyckas med det arbetet är att "äga kundrelationen". Arbetet med kundrelationer delas in i fyra olika områden.

1. Digitala kanaler

Hur och på vilket sätt möter man människor? Grunden är gemensamma system. Om alla jobbar med transaktioner, innehåll och avtal på samma ställe så kan man hitta nya typer av gemensamma och egna affärer. Man delar med sig av erfarenheter och lär sig av varandra. En viktig detalj i arbetet med digitala kanaler är att lösningarna måste vara enkla och tydliga.

Fotbollen pågår 365 dagar per år men varje elitklubb spelar endast 15 hemmamatcher per säsong. En viktig punkt är att förlänga relationen med de fotbollsintresserade och skapa fler kontaktytor och affärsmöjligheter vid fler tillfällen än endast de 15 tillfällen då det spelas hemmamatcher. Exempelvis via riktade budskap via app eller CRM-system eller att utveckla arenaupplevelsen digitalt. Även supportrarna kommer via SFSU att erbjudas egna kanaler för att kommunicera de frågor som är viktiga inom supporterskapet.

2. CRM

En av de stora byggstenarna i EFIT är ett gemensamt CRM-system för oss och alla elitklubbar. Detta för att öka närheten och dialogen till åskådarna ett steg till och för att underlätta klubbens kommunikation med sina partners.

CRM handlar om hur man samlar människor. Om SEF jobbar hårt med CRM, och försöker att hitta rätt sätt att arbeta med data. Vad händer då? SEF behöver hitta följsamma strategier för att alla medlemmar ska kunna få ut sin potential.

När elitfotbollen vet mer om sina supportrar kan SEF och klubbarna kommunicera och jobba med erbjudanden på ett riktat sätt, och det går också att ta hjälp av de mest engagerade supportrarna för att skaffa nya affärer – eller ens att säkra att olika befintliga intäkter kring fotbollen stannar i fotbollen.

3. Medierättigheter

Vad har elitfotbollen att spela med, hur kan man presentera sin produkt? Elitfotbollen måste tänka på att det finns fler ytor än mobilen och måste vara beredda på att möta våra supportrar på olika plattformar.

Värdekedjan går i dag som följer: rättighetsinnehavare, agent, broadcaster, distributör, hård-

vara – kund. En ohelig allians där alla gör affärer med alla och där allas mål är att äga kundrelationen och tjäna pengar på fotbollen – utan att det alltid är så klart att något värde går tillbaks till oss.

Det nya medieavtalet, tillika partnerskapet, med Discovery som träder i kraft från 2020 och gäller till 2025 kommer att visa sig vara värdefullt i SEF:s fortsatta arbete i frågan. Detta avtal bygger på en helt annan samverkan i hur man skall nå ut till konsument. Ett avtal som bryter ny mark i hur en rättighetsinnehavare och ett mediabolag kan samverka.

4. Affärsmodeller

Ytan är inte värd något utan att man jobbar med affärsmodeller. Det här är svårt och ofta en punkt som tar tid. Man måste riskera intäkter man redan har för att nå nya typer av intäkter. Det kallas investering, och är i en snabb värld som fotbollen en svår sak att motivera.

Den svenska elitfotbollen är sin egen produkt men hur erbjuder man den? Hur tar man betalt för den? Målbilden är att generera så mycket pengar som möjligt till klubbarna, men samtidigt ha kvar kontrollen över hur vi vill göra affärer och ha råd att kunna investera i nästa affär. Vi vill också verka för att våra partners tjänar pengar på att finnas kring fotbollen, en förutsättning för långsiktighet.

Hur gör man affärer på våra mediarättigheter?

"Tänk som användaren". Det blir allt vanligare att välja program specifikt via exempelvis mobilen, apple-tv eller datorn istället för att följa tv-tablå. För att säkra inkomster så måste man gå mot prenumeration där kunden betalar kontinuerligt för att titta på fotboll.

Allt måste vara enkelt, attraktivt och lättöverskådligt för att så många som möjligt ska vilja och kunna ta till sig fotbollen.

Ekonomisk tillväxt/Intäktsströmmar

SEF koncentrerar sig på att identifiera vilka intäktsströmmar som finns kring fotbollen, och för att sedan säkra upp dem som organisationen skall arbeta med. SEF måste gå från att sälja fotbollen huvudsakligen på matchdagen till att omfatta lösningar för alla årets 365 dagar.

SEF arbetar kontinuerligt med att utveckla de kommersiella förutsättningarna för dels ligorna Allsvenskan och Superettan och dels i att bistå medlemsklubbarna inom ligorna i deras affärsutveckling.

För nuvarande har SEF följande avtal:

Svenska Spel är i särställning som fotbollens huvudsponsor, och har varit en aktiv del i ligornas utveckling sedan 1934. C More och TV4 har sändningsrättigheterna. Volkswagen och SELECT är ligapartners. NEH är leverantör av profilprodukter på liganivå.

Från och med 2020 övertar Discovery sändningsrättigheterna för Allsvenskan och Superettan. Tv-avtalet är det största svensk fotboll någonsin haft.

SEF driver ett antal projekt tillsammans med externa företag och man ansvarar för att säkerställa sitt operativa genomförande av projektet och att sina kundåtaganden inom SEF utvecklas och genomförs på ett effektivt sätt. I rollen ingår även att utveckla SEF:s strukturkapital samt att ansvara för samordningen mellan olika delar av SEF:s funktioner.

De tre hörnstenarna på hela arbetet med NBL

SEF:s Generalsekreterare Mats Enquist beskrev tidigare i den här rapporten att affärskontroll via EFIT, supporterfrågan och säkerhetsfrågan är viktiga kuggar i NBL-arbetet.

Alla tre områden har tidigare nämnts i rapporten men här kommer en utförligare beskrivning på hörnstenarna och fundamenten i arbetet med att bli Nordens Bästa Liga.

Supporterfrågan

När fotbollen hade som mest problem med bråk på arenorna och svarta rubriker i tidningarna bestämde sig SEF för göra ett omtag. Fokus skulle till skillnad från tidigare ligga på allt gott som fotbollen gör – och för att kunna göra det behövdes en bra relation till de som alltid ställer upp i vårt och torrt: supportrarna. Avgörande blev att erkänna supportrarnas värde som en viktig hörnsten i fotbollsfamiljen!

Ett förtroende började byggas upp genom ett målmedvetet och långsiktigt arbete där supportrarna inkluderas i verksamheten och kommande beslut. Band knöts till Svenska Fotbollssupporterunionen (SFSU) som bjöds in till diskussioner om fotbollens framtid och supportrarnas villkor

En oerhört viktig funktion som tillkom 2012 var klubbarnas Supporter Liaison Officers (SLO). Personer, som oftast kom från de egna supporterleden fick till uppgift att länka samman klubbarna, polis och supportrar på ett avgörande sätt, och att föra allas talan mot, och med, varandra. SLO:erna bidrog aktivt med att bygga förståelse och klargöra "motparts-perspektiv" för att hitta gemensamma vägar framåt.

SEF övertog ett påbörjat arbete, och drev en satsning på SLO:erna under arbetsnamnet "Stå Upp För Fotbollen" tillsammans med bland annat Svenska Spel, TV4, Swedbank, ICA och Deloitte. I dag har i princip samtliga SEF-klubbar en SLO och än idag beskriver SEF införandet av SLO:er som ett av de viktigaste beslut som tagits inom fotbollen.

Inför säsongen 2018 är relationen mellan de svenska supportrarna och elitfotbollen bättre än någonsin. Visst finns det problem kvar på läktarna men det är också en bild av hur samhället ser ut och kan många gånger förklaras med individers ovilja snarare än hela supporterkollektivets eventuella fientlighet. Fotbollen möter och välkomnar alla människor i samhället till sina läktare. Fotbollen tar ansvar och för ihop människor och kan behöva hjälp med det. Nyttan är att fotbollen samlar alla, men en bieffekt är att det på vägen kan uppstå problem. Den goda relationen med supporterorganisationerna hjälper till att stävja dessa problem, likväl som samarbetet med polisen och klubbarnas inre arbete.

Säkerhetsfrågan

Förbundets sätt att följa upp elitklubbarnas arrangemang på de svenska fotbollsarenorna har de senaste åren gått från ett bestraffningssystem som varit strikt bestraffande till ett system med fokus på kvalitetssäkring och utveckling.

Förändringen, som initierades av Malmö FF och Svensk Elitfotboll, gav initialt upphov till många diskussioner men har över tid visat sig ge positiva effekter genom att lägga fokus på



att med gemensamma krafter arbeta för att lösa de problem som kan uppstå vid ett arrangemang – i stället för att bara bestraffa och fördöma klubbar och supportrar.

Arbetet med att förändra säkerhetsfrågorna var ett långsiktigt och tålamodsprövande arbete som har gått från att ge dåliga rubriker och kostsamma följd effekter för klubbarna till något som faktiskt också ger resultat och förbättrar arrangemangen.

2015 vändes fokusfrågan till att kvalitetssäkra evenemangen istället för att fokusera på relativt verkningslösa böter och fördömanden. Uppdraget som matchdelegat fick ett förändrat fokus från att vara en kontrollant med uppdrag att rapportera fel, till att hjälpa och stödja klubbarna i sitt evenemang och vid säkerhetsarbetet under matcherna. Arbetet inriktades nu mer på åtgärder och förbättringar, men självklart även på rapporter och anmälningar i de fall då regelverket ändå trots upprepade tillsägelser inte följdes. Rapporter i sin tur ledde till krav på förbättringar och handlingsplaner.

Målsättningen är att en incident eller avvikelse omgående ska rättas till av berörd klubb inför nästa match, eller så ska det göras en handlingsplan om det är en mer komplex lösning som krävs. Riksombudet följer upp hur föreningen hanterar detta vid framtida arrangemang och återkopplar till klubbarna. Upprepas incidenterna eller avvikelserna riskerar klubbarna påföljder, eller i vissa fall om det är grövre förseelser kan det gå direkt till bestraffning.

Observera att en brist i klubbens arbete kan föranleda en bestraffning eller åtgärd även om inget hänt. Ett slarv med en låst branddörr är inte bara ett problem som ska uppmärksammas om det brunnit utan det ska vid varje offentligt tillfälle på arenan säkerställas att dörren inte är blockerad eller låst. Är den låst blir det en anmärkning med krav på åtgärd och den följs sedan upp.

Detta, och det arbete som våra riksombud och våra matchdelegater lägger ner på ligornas 480 matcher, har lett till att vi i dag har ett system med fokus på att förbättra och utveckla klubbarnas arrangemang. Vi är alla på samma sida. Det är inte intressant vems fel det är om det händer något, utan det är viktigast att man tillsammans säkerställer kvalitén på arrangemanget.

En oerhört viktig del för att kunna genomföra förändringarna med säkerhetsarbetet har varit införandet av SLO:er. Plötsligt började vi förstå varandra, och därmed började vi lösa problem i stället för att "peka finger" åt varandra.

Efter matchen genomförts görs ett efterarbete av klubbarna tillsammans med alla berörda parter i arrangemanget. Många gånger gör man det utifrån den delegatrapport som skrivs efter matchen. Vid särskilda händelser eller incidenter tillsätts en Analysgrupp och tittar på vad som var bra och dåligt, hur man kan undvika att det händer igen, hur arbetet såg ut, vad vi gjorde/kunde ha gjort, om taktiken var rätt taktik och så vidare. Analysgruppen ser helt enkelt över hela flödet och gör en kvalitetssäkring.

Analysgruppen består av personer från klubben, SvFF, SEF och polis. Även SLO:er och SFSU rådfrågas vid behov. Uppdraget är inte att se vem som gjorde fel, utan säkerställa att en förbättring görs, att man drar lärdom utifrån det som hänt och att åtgärder implementeras i hela systemet för att undvika att det sker igen.

Resultatet är att väsentligt färre böter delas ut men att fotbollen ändå har betydligt bättre kontroll på arbetet i samband med matchen. En del problem finns fortfarande kvar. Arbetet är alltså ännu inte färdigt på något sätt, men hela frågan ser mycket bättre ut i dag än vad den gjorde för några år sedan. Vissa saker är svåra och löses inte av sig självt genom systemet, men attityden att inte diskutera lösningsinriktat är borta.

Att ta bort bötesystemet är alltså inget tecken på svaghet utan Fotbollen har i själva verket ett betydligt mer granskade system nu, betydligt mer effektivt och utvecklande. Tidigare var böter den enda åtgärden – inget mer. Nu pratar vi utveckling och lösning.

Affärskontroll

Två områden där det händer mycket just nu är EFIT och medierättigheter. I stora drag handlar båda dessa punkter om att äga kontroll på kedjan mellan det innehåll och intresse fotbollen skapar och den som vill komma åt detta. Kort och gott; den som äger kanalen till kunderna och levererar rätt innehåll kontrollerar också affären.

4,6 miljoner svenskar har en relation till fotboll idag och dessa spenderar tio miljarder direkt kopplat till saker som bygger på SEF:s rättigheter: biljetter, tv-abonnemang, resor till match, mat- och dryck runt match och merchandise av olika slag. Av denna kakan når bara cirka 1.5 miljarder kronor elitfotbollen idag, trots att den tillsammans med Premier League och Champions League är de största varumärkena i Sverige. Med dagens system är det svårt att öka den andelen. Men med ett gemensamt IT-system där elitfotbollen kan serva publiken med precis allt de frågar efter kring fotbollen öppnas helt nya möjligheter och vi kommer att kunna öka intäkterna rejält.

SEF brukar tala om en ostkupa, som egentligen är en affärsostkupa vilken innesluter Svensk Elitfotbolls alla rättigheter och avtal. Det handlar inte om att SEF bara är intresserade av att kommunicera i sina egna plattformar och att man ska betala för använda ligornas logotyper. Det stärker inte svensk fotboll. Ostkupan är ett sätt för SEF att ta kontroll över sina affärer, där SEF stärker de som gör affärer med svensk fotboll och på vilket sätt det sker. Med CRM-basen och satta strategier som grund så vill SEF bygga ett starkt nätverk av partnerskap där svensk elitfotboll har kontroll över affärerna som rör svensk elitfotboll på ett sätt som gynnar både fotbollen och våra utvalda partners. Klubbarna ska också kunna göra affärer inom systemen som gör att de tjänar på att vara inom ostkupan. När SEF har kontroll över rättigheter, CRM och vilka kanaler SEF bygger, då gör man affärer inom ostkupan. Man kommer inte åt tillgångarna utan en relation till SEF och/eller klubbarna. Starka partnerskap i de av SEF kontrollerade miljöerna skapar affärer inom det som SEF internt kallar ostkupan.

Äga kanalen till kunden” en huvudsak

Mobilisera (få kontakt med) alla de som intresserar sig för svensk fotboll



Samla alla i ett gemensamt system, där vi har kontroll över alla affärerna



Etablera en kanal med ett innehåll som attraherar alla som gillar svensk fotboll

Det man i grunden vill ha fram med ostkupan är att våra gemensamma system och starka partnerskap skapar en fördel av att vara partner med SEF om man har något med fotboll att göra. Det är en kontrollerad miljö. Är man utanför får man inte samma fördelar.

Alla dessa saker kombinerade skapar en stark grund för långsiktig ekonomisk tillväxt. En av SEF kontrollerad miljö med tydliga och långsiktiga partners som tillsammans bygger bättre produkter för supportrarna ger bättre aservice, skapar större intäkter, nöjdare partners och en miljö som också hela tiden fyller på med ny data för att ge oss ännu bättre förutsättningar till produkt- och affärsutveckling.

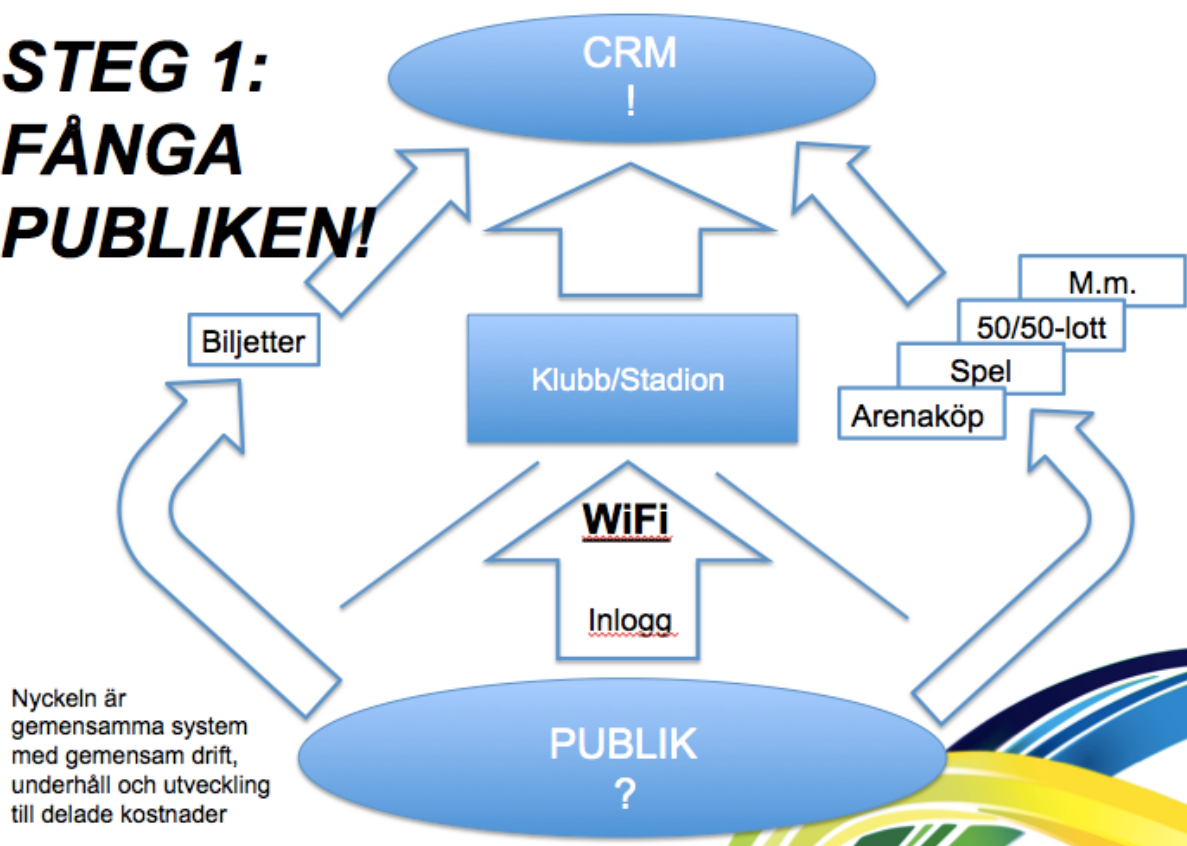
Arbetet med att ta kontroll över kundrelationen delas in i tre faser:

Steg 1 – Fånga publiken

Steg 2 – Samla publiken i SEF:s system

Steg 3 – Etablera SEF:s egen kanal till publiken

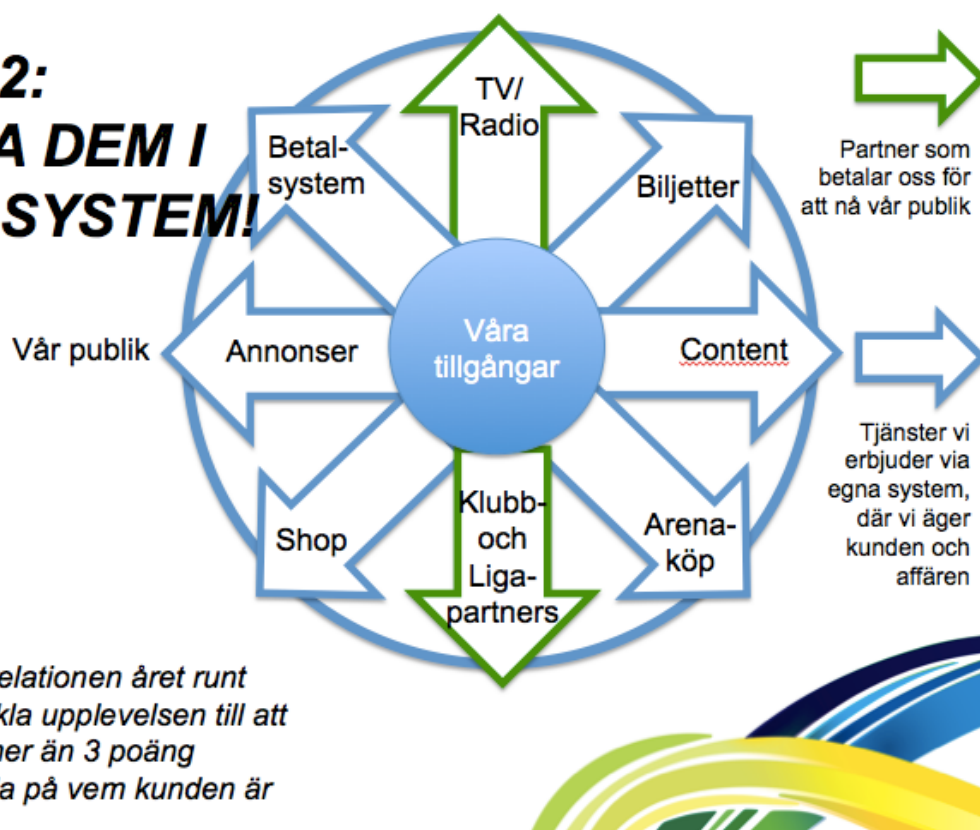
STEG 1: FÅNGA PUBLIKEN!



Det är centralt i SEF:s digitala affär att vara betydligt närmare elitfotbollens supportrar och kunder. SEF både behöver och vill veta betydligt mer om alla personer i Sverige som är intresserade av fotboll på olika nivåer. Resultatet av det blir mer relevanta produkter och kommunikation samt bättre affärsmodeller både för kunden, klubbarna och partners. Vägen dit går via en gemensam kunddatabas, ett så kallat CRM-system, där svensk fotboll samlar all relevant data kring supportrarna. En stark databas är grundfundamentet för hur SEF sedan bygger produkter, partnerskap och affärer.

Idag går kontakten med publiken ofta genom kanaler som SEF själva inte kontrollerar. Genom att ge bort rättigheter och tillgångar till andra aktörer hjälper SEF sina konkurrenter att bygga sin kundbas samtidigt som SEF inte bygger sin egen.

STEG 2: SAMLA DEM I VÅRA SYSTEM!



Alla klubbar i Allsvenskan och Superettan är med och har förbundit sig att aktivt driva utvecklingen i respektive klubb. Gemensamt sätter klubbarna av 20 miljoner per år under perioden 2016 – 2023 i ett rambeslut. Utöver det tillkommer kostnader för kabeldragning på respektive arena. Målet är WiFi på alla arenor i Allsvenskan och Superettan och en gemensam kommunikationskanal där klubbarna erbjuder allt det den fotbollsintresserade kan tänkas fråga efter. När WiFi är på plats så kommer SEF kunna följa upp vilka som går på matcherna i Allsvenskan och Superettan på ett helt annat sätt än vad de kan i dag.

Klubbarna kan utnyttja den gemensamma kunddatabasen till att använda en gemensam kommunikationskanal men också öka servicen till publiken genom till exempel ett gemensamt biljettsystem och gemensamma lösningar för köp av mat, dryck och merchandise.

Mediedistribution har under en tioårsperiod förändrats snabbare än någonsin tidigare men är fortfarande bara i ett inledande stadie av grundläggande förändringar hur SEF tillgodoser information och rörlig bild. Den nya medierättigheten med Discovery är en stor, och i framtiden troligen växande byggsten i SEF:s ekonomi. Det finns stora möjligheter att öka storleken på den byggstenen över kommande tioårsperiod. Kortsiktigt innebär det att identifiera och paketera fler former av rättigheter som idag inte är under avtal. Det kan innebära allt från virtual reality till helt nya ligor och format. Långsiktigt handlar det om att knyta upp en stor partner inom rörlig bild för att knyta nära vår vision om helhetsupplevelsen svensk fotboll och en nära fotbollsupplevelse. En partner som vill samarbeta med svensk fotboll för att stärka både SEF:s och sin egen affär.

STEG 3: ETABLERA VÅR EGEN KANAL TILL PUBLIKEN



I SEF:s egen kanal vill organisationen kunna erbjuda repriser och highlights, livestreamar, intervjuer, startelvor, artiklar, unika reportage, biljetter, köp av mat, dryck och merchandise, statistik, spel och betting och allt annat som kan öka upplevelsen eller stilla suget efter svensk elitfotboll. SEF:s kanal ska fungera överallt, året runt. SEF ska leverera allt som publiken frågar efter, året om.

SEF får i och med detta full koll på sina rättigheter och kan erbjuda ett helt nytt abonnemang eftersom SEF då byggt sin egen kundbas och kan kontrollera vad och vem som har kontakt med publiken.

Skulle SEF kunna nå hälften av alla som är intresserade av fotboll med den nämnda Livekanalen så innebär det 2,3 miljoner människor, och med det får SEF nya möjligheter att kunna öka sina intäkter rejält.

SEF som en stark organisation

SEF har kommit en lång väg sedan starten för 90 år sedan. I början av 2018 består SEF:s kansli av 11 fast anställda och ytterligare 10 konsulter, projektanställda och SEF AB inkluderat. Alla jobbar med de av klubbarna uppsatta målen och att leverera de åtaganden som olika sponsorskap innebär.

Allt som SEF gör är för att på sina 32 medlemsklubbars uppdrag aktivt skapa sportsliga, ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar för den svenska elitfotbollen.

SEF internationellt

SEF har inte bara vuxit sig starkare nationellt, organisationen tar också allt större plats ur ett internationellt perspektiv. Det som SEF lyckats åstadkomma med små medel och resurser, inte minst gällande EFIT och resultatet av införandet av SLO-funktionen ses ofta med stora ögon från europeiskt håll. UEFA har vid ett flertal tillfällen utnämnt Sveriges arbete med SLO-erna som Best Practice och många andra ligor har, efter att representanter från SEF har bjudits in att föreläsa utomlands, hört av sig för att titta närmre på hur SEF arbetar vid sidan av fotbollsplanen.

En viktig del i att synas internationellt är de kontakter som knyts genom European Professional Football Leagues (EPFL) där SEF, genom Allsvenskan och Superettan, ingår sedan 2005. SEF en av de ligor som är "founding members". EPFL är en paraplyorganisation för de europeiska fotbollsligorna och för deras talan i gemensamma frågor mot bland annat UEFA och FIFA. Dåvarande Generalsekreteraren Tommy Theorin var på plats vid grundandet och signerade avtalet för SEF:s räkning.

EPFL har vuxit sig starkare och starkare för varje år och strävar efter påverkan genom samarbete, vänskapliga relationer och enighet mellan medlemsligorna samt att EPFL gör gemensam sak för ligorna i diskussionerna med fotbollsförbund, myndigheter och intressenter, för att utveckla den professionella fotbollen på ett positivt sätt. EPFL vill lyfta fram politiska, sociala, kulturella, ekonomiska och utbildande dimensioner i fotbollen för att skapa en positiv utveckling på och utanför planen.

Sedan hösten 2015 så sitter Svensk Elitfotbolls ordförande Lars-Christer Olsson som ordförande även i EPFL. EPFL har tecknat ett avtal med UEFA, "Memorandum of Understanding", som ger ligorna representation i flera av UEFA:s kommittéer och genom denna representation ökar ligornas påverkan i den europeiska fotbollen. I egenskap av ordförande i EPFL är Lars-Christer Olsson invald som ligornas representant i UEFA:s Exekutivkommitté från och med februari 2018.

SEF är också medlemmar i World League Forum (WLF), som är en organisation bestående av 32 olika fotbollsligor från hela världen, där Svensk Elitfotboll med Allsvenskan och Superettan är en medlem. Syftet med World Leagues Forum är att förbättra styrande strukturer i världsfotbollen, att adressera världsfotbollens frågor och utmaningar samt skapa ett utbyte mellan medlemsligorna. WLF har motsvarande position i förhållande till FIFA som EPFL har till UEFA.

De beslut som tas i EPFL och/eller World League Forum påverkar alla svensk fotboll på samma sätt som beslut som tas i FIFA eller UEFA också kan påverka.

Bara början

En av grundförutsättningarna för att klara av målen med NBL var att från och med 2012 stärka SEF som organisation vilket också stegvis skett. SEF har byggt en liten men stark organisation, med både fasta tjänster och projektanställningar för att leverera den utveckling och de tjänster som krävs, samt hittat sätt att finansiera allt. Det här är också bara början, SEF fortsätter att blicka framåt och SEF vill bli bättre på allt. Jobbet med NBL innebär ett tålmodigt arbete där man långsiktigt ska flytta fram till en starkare position, inte slumpmässigt utvalda aktiviteter, utan följa riktningen på linjen som organisationen satt ut. Målet är en starkare elitfotboll – och mer resurser till klubbarna!

Den största utmaningen för SEF är att prioritera och veta var man bäst lägger sina resurser.

Arbetet med NBL fortsätter varje dag. Nås inte målet, av olika anledningar, så fortsätter resan ändå för att SEF i ett senare skede ska uppnå målen. SEF är bara mitt i arbetet. Riktningen är det viktiga, inte var SEF står nu eller tempot som de håller, utan att SEF når dit de ska.

Välkomna att följa med på resan!



Intervju Tommy Theorin

Hur upplevde du tiden som Generalsekreterare i SEF?

– Jag tyckte att det var roligt. Jag hade en fördel i att jag kom från en lyckad period i Malmö hockey när jag började. Ingen kunde säga att "du inte kan lära oss". Jag hade det i ryggen, annars hade det varit mycket svårare.

– SEF kansliet bestod länge bara av tre personer. Vi slet och gnetade, men det gick. Jag hade också stor hjälp av Lars-Åke Lagrell och Bengt Madsen.

Är du nöjd med det du uträttade?

– Jag kan vara nöjd en stund och njuta, men sedan är det bara att köra igång igen. Ja, sådan är jag bara som person helt enkelt. När man vunnit stora segrar så firar man i en dag eller två, sen är det historia och det kommer nya utmaningar.

– Jag är nöjd med att fotbollssverige enades. Det var nyckeln till framgång. Arbetet tillsammans med Svenska Spel utvecklades också, precis som våra TV-avtal och andra sponsoravtal. Att gå från en miljon kronor 1994 till att 2012 få lite över 230 miljoner kronor per säsong i TV-avtalet kan man kalla utveckling. Vi började också dominera tidningarnas sportidor och överhuvudtaget synas mer i media.

Vart vill du att SEF tar vägen nu?

– Jag tycker SEF ska följa linjen som de har gjort och gör. Jag har aldrig offentligt kommenterat de arbetsplatser jag haft inom idrotten, och så kommer det att förbli. Men det är viktigt att SEF-klubbarna fortsatt håller ihop och att SEF fortsatt är drivande i att hålla hela den svenska fotbollen samman.

Något annat?

– SEF har haft en fantastisk utveckling och jag känner både glädje och stolthet i att ha haft förmånen att vara en del i detta. Jag har också haft glädjen att få träffa och lära känna så många positiva människor genom åren. Jag kan inte tacka folk tillräckligt för allt stöd jag fått.



Intervju Bosse Lundquist

Hur upplevde du tiden som Ordförande i SEF?

– Jag hade med mig många i mitt jobb. Vi var en enig och mycket kompetent styrelse. Väldigt många var för förändringarna. Jag tycker nog att vi lyckades, definitivt med tv-avtalet. Och vi lyckades med att sätta klarare gränser mellan förbundet och SEF vilket var väldigt viktigt för det fortsatta arbetet. Vi lyckades i alla fall driva fram de här säkerhetsbitarna så att man har en bättre bas att stå på nu. Talangutvecklingen tycker jag inte, vi lyckades så långt, men problemen finns kvar.

– 51%-regeln tycker jag inte att vi lyckades med. Det hade i och för sig inte varit nödvändigt att avskaffa den, men vi lyckades inte finna formeln för hur vi attraherar privatkapital i svensk fotboll, för det var grundfrågan. Det tyckte vi behövdes. Ett motargument var att vem som helst kan köpa en klubb, vilket verkligen inte var vår idé, men vi lyckades inte finna den rätta formeln. Och det är ju fallet än idag, frågan är dock nu död för lång tid framåt.



Är du nöjd med det du uträttade?

– Till vissa delar. Frågan ska kanske ställas så att den innefattar hela dåvarande SEF-styrelsen och kansliet, som gemensamt gjorde ett stort jobb. Jag är personligen nöjd med hur SEF-styrelsen delade upp frågorna med förbundet gällande tv-bitarna så att vi fick upp ekonomin och säkerheten så att vi fick igenom lagarna. Jag är missnöjd med att vi inte lyckades reda upp det här med 51%-regeln och talangutvecklingen. De var de här fyra frågorna som jag tycker var allra viktigast för oss.

Vad är du mest stolt över?

– Jag måste säga tv-avtalet och samtidigt när vi rätade upp gränslinjerna mellan SEF och SvFF för där jobbade vi väldigt hårt. Vi hade fint samarbete med förbundsstyrelsen då, med Lars-Åke Lagrell, när vi diskuterade alla de här bitarna. Där gjorde vi nog en insats för svensk fotboll. Det vill jag nog säga. Sedan gjorde vi mängder av olika misstag i olika frågor, men så är det. Gör man saker så gör man fel, gör man inget så gör man inga fel!

Vad tycker du om SEF idag?

– Det roliga som jag ser nu, från 2015 och framåt är att allt jobb som lagts ner inom SEF de senaste åren nu ger resultat. Det här sista TV-avtalet till exempel verkar ju strålande plus att jag tycker att man arbetat med säkerhetsfrågorna successivt, även om där finns problem kvar. Det är glädjande att talangutvecklingen verkar ha blivit bättre. Det är en livsviktig fråga för svensk fotboll.

Intervju Bosse Johansson

Hur upplevde du tiden som Ordförande i SEF?

– I efterhand känner jag mig väldigt nöjd hur det blev. Det är alltid det här med förändringsprocesser, det finns alltid motstånd. Man ska inte underskatta att det tar tid och krävs väldigt mycket jobb. Jag och styrelsen fick lägga mycket tid på det här. Lars-Christer Olsson jobbade för oss som konsult och gjorde det väldigt bra.

– En annan sak som gör att det är svårt att ha samsyn och kontinuitet i sådana här frågor är att det ofta byts på ledande positioner i en del av klubbarna. Det saknas kontinuitet på ordförande och klubbchefsrollerna i en hel del av klubbarna. Jag kan förstå det också eftersom jag har varit ordförande i 13 år i Elfsborg och det är ännu mer ansträngande och utmanande i en del av storstadsklubbarna. Jag kan förstå att man inte orkar mer än ett par-tre år, men kan tycka att det blir allt för mycket avgångskrav hela tiden. Det är orimligt, men så är det i fotbollen. Det leder till att vi kunde vara överens men helt plötsligt var det några nya som skulle få samma insikt som vi hade. Det var ett ständigt jobb som innebär att kansliet och styrelsen i SEF måste vara stark.

– Lars-Christer Olsson har tagit det ytterligare ett steg. Han har gjort det mycket bra, han har tagit ordföranderollen till en mer operativ roll om man säger så. Han har den möjligheten och erfarenheten att ägna mer tid och det är bra. Han har tagit det dithän att det är ett ännu starkare kansli och att hans roll som ordförande är ännu mer tydlig. Det är helt rätt väg att gå. Jag tycker att det är det jag påbörjade. NBL kommer från Framtidsutredningen.

Är du nöjd med det du uträttade?

– Jag tror aldrig man blir helt nöjd. Jag är sådan som person, jag vill alltid göra allt så bra som möjligt och har en hög ambitionsnivå. Jag kan hitta saker som jag tycker vi borde ha gjort annorlunda, men sedan får man ta ett steg tillbaka och titta på det man gjort. Och då är jag rätt nöjd. Att vi ändå gjorde de här sakerna, som vi haft och har nytta av. Jag kan känna mig tillfreds med insatsen.

Vart vill du att SEF tar vägen nu?

– Jag tycker SEF är en starkare organisation, en starkare röst. SEF är mer professionellt och har byggts på ett väldigt bra sätt. SEF fungerar bra.

– Jag har en uppfattning att det är svårt vara intresseorganisation. Det är 32 medlemmar i SEF som har olika syn på världen, olika förutsättningar, och dessutom konkurrenter med varandra. Det är en väldigt komplex sak vara intresseorganisation i sportvärlden. Det kommer alltid att finnas olika synpunkter att SEF borde göra så och så, och det hör jag ibland nu också, men ändå ganska lite av det. Jag upplever att SEF är en bra och stark aktör, och har gått åt helt rätt håll.



Intervju Mats Enquist

Hur upplever du tiden som Generalsekreterare i SEF?

– Det var en annorlunda värld i SEF när jag kom in. En av de första stora frågorna var att flytta kontoret från Malmö till Stockholm. Alla partners och de vi jobbar mot finns i Stockholm så det kändes naturligt, men det blev nästan en symbolfråga för SEF. Det blev också en omställning för klubbarna att SEF skulle leda den gemensamma utvecklingen och för SvFF att våga släppa rättigheter och ansvar till SEF. Det var nog inte lätt. Sedan skulle vi bygga nya relationer mot partners. Många gamla hade tröttnat, hoppade av och vi behövde attrahera nya.



– Första året lade vi ner ett enormt arbete bara på att bygga mandat. Att förankra verksamheten och få med sig alla på de idéer vi hade. Men det gick det med.

– Jag kom in för att jobba med utveckling men man kunde ju inte kasta sig på utvecklingsfrågan direkt, utan man måste börja med jobbet att få mandat att få göra det som krävs för utvecklingsfrågan.

Är du nöjd med det du uträttat/med hur långt du kommit nu?

– Jag är tillfreds med att vi kommit så långt som vi gjort. Vi har fått ut ganska starka värden via det arbete som lagts ner. Vi har fått en utveckling av arrangörskapet genom säkerhetsarbetet. Det är ett otroligt samarbete för att utveckla våra arrangemang. Vi har också ett allt bättre samarbete med polisen.

– Imagemässigt har vi gått upp till förstaplats på värderingen av rättigheter i fotboll istället för plats sex-sju. Vi är också ute i Europa och föreläser som best practice.

– Vi är långt gångna inom EFIT och börjar att se intäkterna komma. Vi har tecknat nya avtal utan att klubbarna behövdes drabbas ekonomiskt. Det har i sin tur lett till ett nytt tv-avtal som vi till och med vann ett internationellt pris för.

–Så jag är tillfreds - men inte nöjd. Det har hänt enormt mycket saker. Det jobb som påbörjades för 10-15 år sedan är det vi realiserar i dag. De övriga drog igång ett arbete som vi sätter fyr på. Det är den här tidens ansvar.

–Vi har kommit hit och skulle kunna luta oss tillbaka men vi ser nuläget bara som ett steg på vägen. Det finns mer att göra och vi har inte nått full potential än.

Vart vill du ta det?

– Vi har fortfarande inte kommit fram till vart vi ska ta vägen. Sätter man ett slutmål begrän-

sar man sig. Vi ska ta en riktningsresa där allt är grundat i NBL-projektet. Hur långt kan det ta oss? Vem vet. Längre än hit i alla fall!

–Vi har mångdubblat intäkterna från 2012. Vi kan driva kommunikation på ett sätt vi inte kunde tidigare. Affärskontrollen via IT, supporterfrågorna, CSR och så vidare. Vi har en helt annan kompetens idag. Någon sa att "Organisationen ska vara en konsekvens av målen för verksamheten." Vi har förändrat målen med vad SEF ska åstadkomma och då måste man också förändra organisationen därefter.

– Det är rent personligt en resa som äter upp allt. Ska man jobba i en så otroligt dynamisk värld som fotbollen är så får man nästan se det som en livsstil och där ska man också ha plats att jobba professionellt. Många inom fotbollen är utsatta i sin vardag. Fotbollen sätter en enorm press och krav, och så kommer vi och ska riva upp och flytta allt framåt. En del av processen är att alltid vara på tårna.

–Det finns dagar när man bara vill strunta i allt. Det är naturligt med ett sådant här jobb. Men det går över. Ibland känner man en hopplöshet och ilska om vartannat men när det lugnat ner sig så inser man att det är en otrolig förmån att få jobba med något som engagerar så många. Då blir man nästan gråtfärdigt ödmjuk åt andra hållet.

Något annat?

– När jag startade så var SEF sex stycken, nu är vi elva plus projektanställda/konsulter med extern finansiering. Det är en frukt av de behov vi har, och den verksamhet vi driver. Vi tar nytt ansvar och måste leva upp till det. Vi har behövt fylla på med kompetens vad gäller försäljning, kommunikation, IT och så vidare. Ändå ligger vi i underkant med andra ligor i Europa.

– Generellt sett vill man ha alla effekter men inte ta kostnaden. SEF har gått upp lite i kostnader för att driva ett större och mer professionellt ligakontor, men intäkterna är också långt högre.

–Vi har mångdubblat intäkterna från 2015. Vi kan driva kommunikation på ett sätt vi inte kunde tidigare. Affärskontrollen via IT, supporterfrågorna, CSR och så vidare. Vi har en helt annan kompetens idag. Någon sa att "Organisationen ska vara en konsekvens av målen för verksamheten." Vi har förändrat målen med vad SEF ska åstadkomma och då måste man också förändra organisationen därefter.

– Det är rent personligt en resa som äter upp allt. Ska man jobba i en så otroligt dynamisk värld som fotbollen är så får man nästan se det som en livsstil och där ska man också ha plats att jobba professionellt. Många inom fotbollen är utsatta i sin vardag. Fotbollen sätter en enorm press och krav, och så kommer vi och ska riva upp och flytta allt framåt. En del av processen att alltid vara på tårna.

–Det finns dagar när man bara vill strunta i allt. Det är naturligt med ett sådant jobb. Men det går över. Ibland känner man en hopplöshet och ilska om vartannat men när det lugnat ner sig så inser man att det är en otrolig förmån att få jobba med något som engagerar så många. Då blir man nästan gråtfärdigt ödmjuk åt andra hållet.

Intervju Lars-Christer Olsson

Hur upplever du tiden som Ordförande i SEF?

– Det har varit som jag förväntat mig. Det kanske blev mer komplicerat med till exempel problemen med Kentaro, men jag såg vad som hände ute i Europa med avtalen som Kentaro var inblandade i.

Är du nöjd med hur långt du kommit nu?

– Ja det tycker jag. Ibland tycker jag att det går för långsamt, att man kör på utan att det är rationellt. Men när man tittar tillbaka på de senaste fem åren, och att jag har hållit på med detta sedan 90-talet, så ser jag att vi har hunnit med väldigt mycket. Det har varit en snabb utveckling.



Vart vill du ta det?

– Riktningen ska inte ändras. Jag är övertygad om att det är den rätta för svensk fotboll. Jag hoppas att mina efterträdare tar samma riktning. De behöver inte göra på samma sätt men att de kör vidare i samma riktning. Vi ska inte stirra oss blinda på det ekonomiska resultatet. Vi ska inrikta oss på omställning. Vi behöver bli större och starkare om vi ska klara av konkurrensen med exempel ishockeyn och bli mer att räkna med. Vi vill kunna hävda oss internationellt och då måste omsättningen i klubbarna växa. EFIT är helt centralt för detta. Ligger man i framkant på mediasidan så får man friheter att ta egna beslut. Vi ska inte vara i händerna på vare sig mellanhand eller agent. Det blev ett steg framåt när vi tecknade nytt avtal med TV4 och C More. Det nya avtalet med Discovery är ännu ett steg i rätt riktning.

– Nya medieavtal kommer att göra att man bygger upp ännu bättre relationer med fans och media. Inte som innan då man bara lämnade ifrån sig rättigheterna och hoppades att det skulle bli bra. Det finns enorma möjligheter att kunna utveckla detta och vidga verksamheten.

– Jag hoppas att inställningen är den samma när jag slutat. Det gäller att inte lämna ifrån sig kontrollen över sitt eget öde. Man får inte bli bekväm i att teckna avtal där andra får kontroll över hur våra rättigheter skall exploateras. Man måste ha egen personal med spetskompetens. Det behöver inte vara många, men rätt.

– Det är de med tillräcklig kompetens i den egna organisationen som utvecklas.

Något annat?

– Jag har sett att i det här nationella jobbet så har jag haft mycket nytta av mina internationella erfarenheter. JKL:s slutsatser har kunnat kombineras med vad jag sett i UEFA och ute i världen. Allt har smält ihop på ett vettigt sätt.

– Jag har haft nytta av att jag haft VD-position i UEFA. Alla vet vad jag gjort och sysslat med tidigare. Jag har haft fördelen av en annan ingångsposition än de flesta andra.



Appendix

Benchmark study 1

Benchmark study

Swedish professional football

29 April 2008, Sheraton Hotel
Schiphol Airport



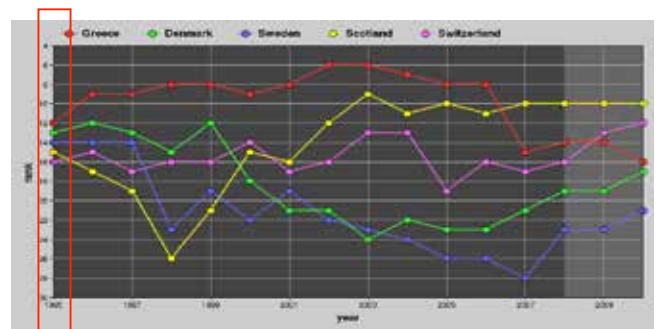
Agenda

- Coffee/ breakfast
- Status
- Preliminary results
- Additional data needed
- Next steps
- Lunch

Status

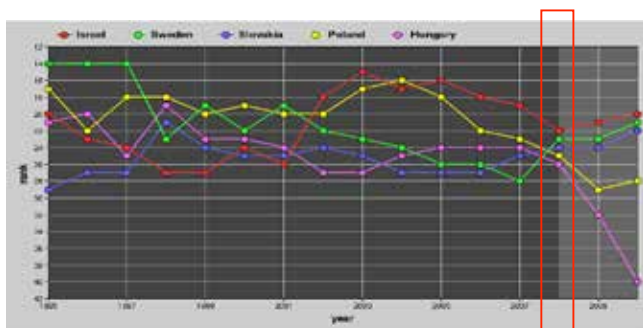
- Data collection
- Data cleaning
- Data structuring
- Data analysis
- Fine tune analysis
- Analysis results

European position of Swedish Professional Football



Source: kassiesa.com (updated per 28/4/2008)

European position of Swedish Professional Football



Source: kassiesa.com (updated per 28/4/2008)

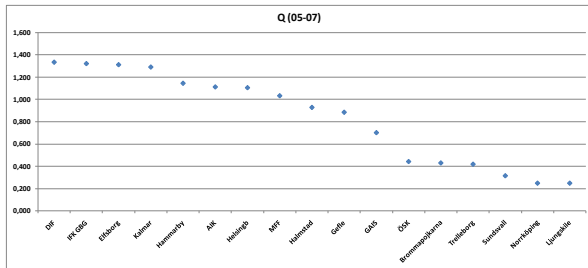
Improving or stabilizing position

First steps to improve or stabilize the European position of Swedish professional football

1. Identify the current position of domestic professional football in Sweden in terms of results;
2. Identify the Critical Success Factors (CSF's) for domestic sporting quality.
3. Categorize Swedish professional football clubs in comparable groups (benchmarks/ peer groups)
4. Project the performance on CSF's per benchmark to get a picture of the upward potential on these CSF's.

Sporting quality domestic professional football

- The graph below shows DNA of Swedish professional football;
- The sporting quality (Q) of teams participating in the benchmark study expressed in average number of points obtained per match over the seasons 2005, 2006 and 2007;
- $Q(05-07)$ is the weighed sum $((1 \cdot Q(2005) + 2 \cdot (2006)) + 3 \cdot (2007)) / 6$.



Relationship finance and sporting quality

- In general there is a strong relationship between finance and sporting quality in professional football;
- In Sweden this correlation is only 84,46%
- Compared to The Netherlands the relationship in Sweden is similar (85,4%)
- The sporting quality of Swedish professional football clubs can be explained for 84,46% by the logarithm of the club's turnover;
- Based on this correlation it is possible to make a comparison of the realized number of points obtained by a club and the number of obtained points that should be expected regarding the club's turnover. (next page)

SAMENVATTING UITVOER

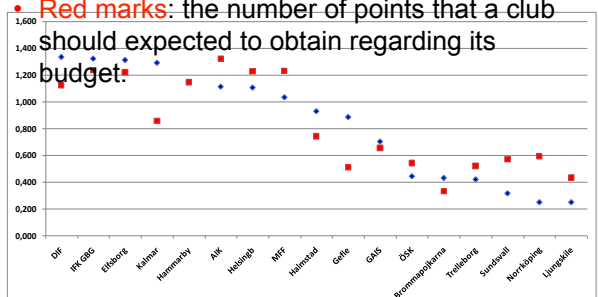
Gegevens voor de regressie	
Mevrouwde correlatiecoëfficiënt R	84,46591119%
R-kwadraat	71,3%
Aangepaste kleinste kwadraat	69,4%
Standaardfout	0
Waarnemingen	17

Variantie analyse				
	Vrijheidsgraden	Kwadratenom	Gemiddelde kwadraten	F
Regressie	1			
Storing	15			
Totaal	16			

Srijpunt	-7	1	0,34	0,0%	-10	-4
LN (Turn-over (05-07))	1	0	0,34	0,0%	0	1

Relationship finance and sporting quality

- **Blue marks:** the realized number of points obtained per club
- **Red marks:** the number of points that a club should be expected to obtain regarding its budget.



Relationship finance and sporting quality

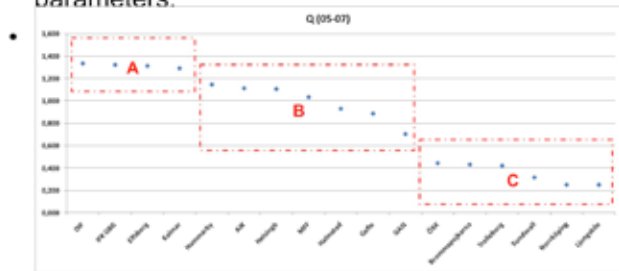
- Conclusion: the club's turnover is one of the CSF's for sporting quality, and therefore worthwhile to investigate. But there is more to explore on this.
- Comment TG: for the time being Hypercube has focussed on the identification of the CSF's for club's turnover.

Preliminary results – identified CSF's turnover

- The turnover of Swedish professional football clubs depends on club's scores on the following domains:
 - Governance
 - Administration
 - Youth football development
 - Marketing
 - Communication
 - Stadium
 - Safety and security
- These are the domains were identified to be critical for the performance on the club's turnover
- Comment TG: insert pie chart to show the

Benchmarks

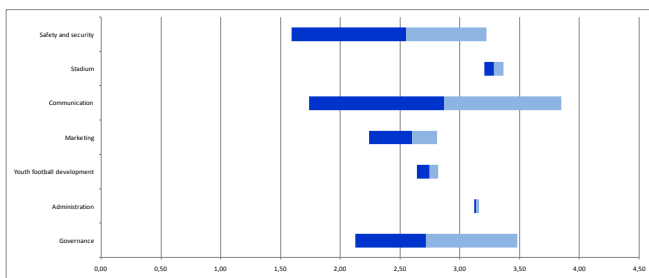
- Benchmark/ peer groups are created in order to compare clubs with similar potential and/ or performance on one or more chosen parameters:



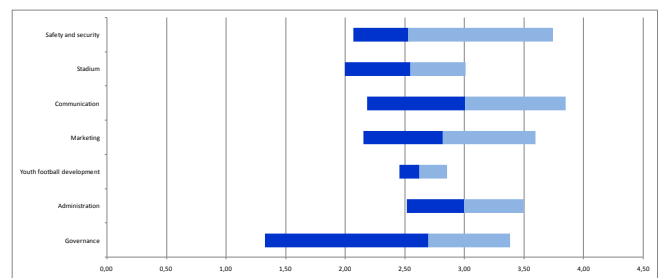
Preliminary results – Identified CSF's turnover

- The charts on the next pages show the scores per benchmark on the domains that are critical for the performance of the turnover of Swedish professional football clubs.
- The charts show the:
 - MIN: the utmost left score of the dark blue box
 - AVE: split between dark and light blue box
 - MAX: the utmost right score of the light blue box

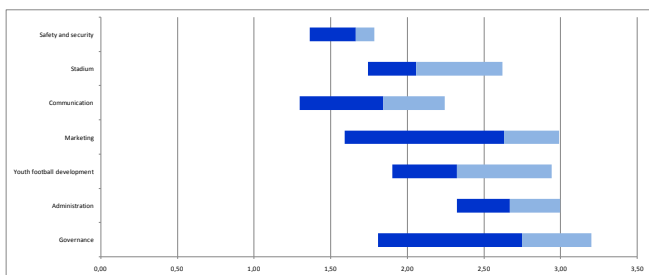
Identified critical domains – Benchmark A



Identified critical domains – Benchmark B



Identified critical domains – Benchmark C



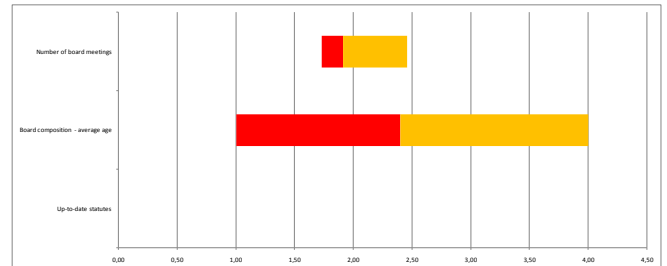
Domains in detail

- Since the domains, that are critical for the performance of the club's turnover, are composed by criteria underneath it is also important to understand the latter.
- Therefore in the next sheets show some deeper analysis on the criteria per domain per benchmark:
 - Governance
 - Administration
 - Youth football development
 - Marketing
 - Communication
 - Stadium
 - Safety and security

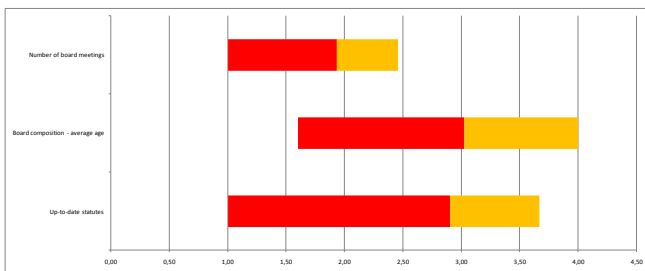
Governance in detail

- The criteria underneath the domain *“governance”* that are the actually the CFS's for club's turnover are:
 - Up-to-date statutes
 - Board composition
 - Average age
 - Number of board meetings

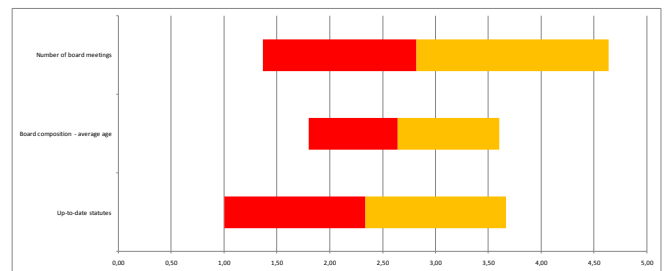
Governance in detail – Benchmark A



Governance in detail – Benchmark B



Governance in detail – Benchmark C

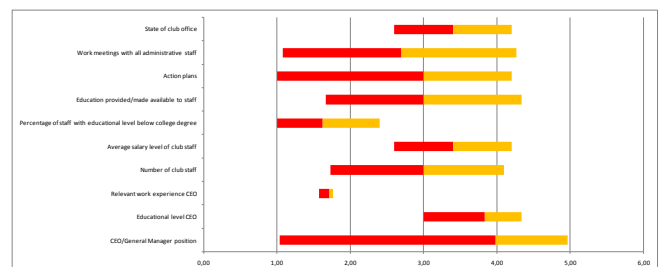


Administration in detail

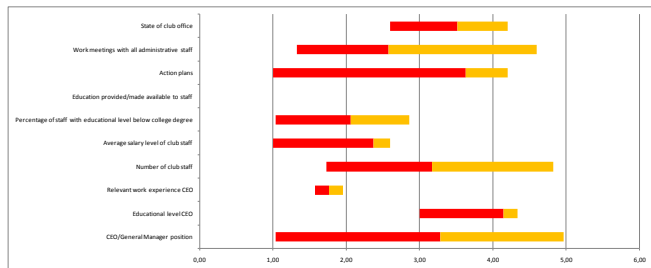
- The criteria underneath the domain *“administration”* that are the actually the CFS's for club's turnover are:
 - CEO/General Manager position
 - Educational level CEO
 - Relevant work experience CEO
 - Number of club staff
 - Average salary level of club staff
 - Percentage of staff with educational level below college degree
 - Education provided/made available to staff
 - Action plans
 - Work meetings with all administrative staff
 - State of club office

- Comment TG: umbrella theory check

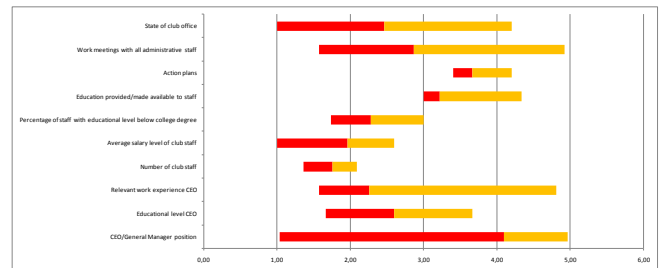
Governance in detail – Benchmark A



Governance in detail – Benchmark B



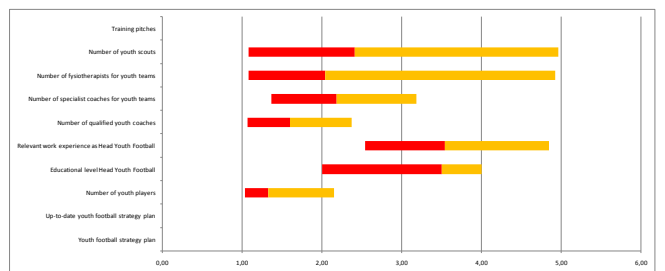
Governance in detail – Benchmark C



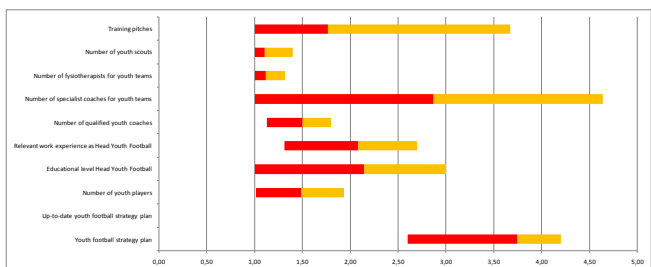
Youth football development in detail

- The criteria underneath the domain “*Youth football development*” that are the actually the CFS’s for club’s turnover are:
 - Youth football strategy plan
 - Up-to-date youth football strategy plan
 - Number of youth players
 - Educational level Head Youth Football
 - Relevant work experience as Head Youth Football
 - Number of qualified youth coaches
 - Number of specialist coaches for youth teams
 - Number of physiotherapists for youth teams
 - Number of youth scouts
 - Training pitches
 - Indoor training pitch(es)
 - Fitness room
 - School facilities
 - Distance between training facilities and school facilities
 - ‘Drop-out’ care
 - Cooperation with amateur clubs

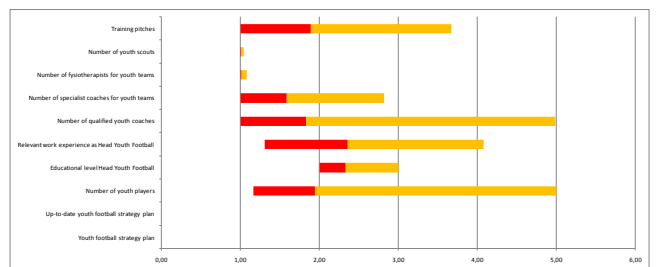
Youth football development– Benchmark A



Youth football development – Benchmark B



Youth football development – Benchmark C



Additional data

- Contact Sten Söderman questions regarding exogenous data
- Contact Swedish league organisation regarding stadium attendance

Additional data

- Fine tune analysis
- Discussing format of final presentation

Benchmark study 2



Swedish and Norwegian professional football

A cross boarder comparison



Background

- The two National Associations, Norges Fotballforbund (NFF) and Svenska Fotbollförbundet (SFF), and their professional leagues, Norsk Toppfotball (NTF) and Svensk Elitfotboll (SEF), have agreed to set up a joint project aiming at benchmarking the top professional football in their countries.
- To be able to secure long term improvements there is a need for stable and solid organizational and financial structures. In the respective countries, initiatives were taken to look into how the clubs at top level were organized and financed to cope with the new challenges and intense competition in professional football. The club football, in both countries, has lost in UEFA ranking over the last years and this negative trend has to be addressed.
- When the governing bodies in the two countries realized that similar projects were planned they agreed to join forces in one project which could serve the needs in each individual country as well as make benchmarking over the borders possible.



Goals and objectives

- The purpose with the project is to identify the current status of professional club football in Norway and Sweden, based on criteria of strategic nature which could help the clubs and their governing bodies to do a proper analysis as well as take action to improve their situation.
- The project should also be designed to facilitate benchmarking between clubs in the respective countries as well as between clubs across the boarder and in the future similar benchmarking involving more countries.



0. Agenda

1. Background
2. Goals and objectives



Participating clubs



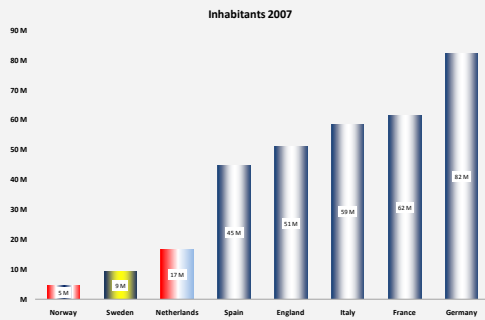
Exogenous market parameters

- Stadium attendance & gate receipt income
- Exogenous market parameters
 - Inhabitants
 - GDP PPP
 - Registered number of players



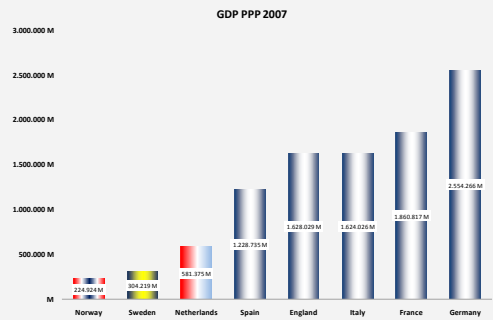
2.1 Exogenous - Inhabitants

In terms of inhabitants both Norway and Sweden are small countries. With their respective 5 million and 8 million inhabitants they are x and y ranked country of Europe



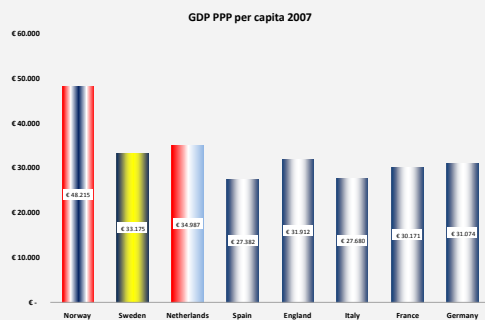
2.2 Exogenous – Economy (1)

The size of the economies of both Norway and Sweden are in small in terms of absolute figures, but...



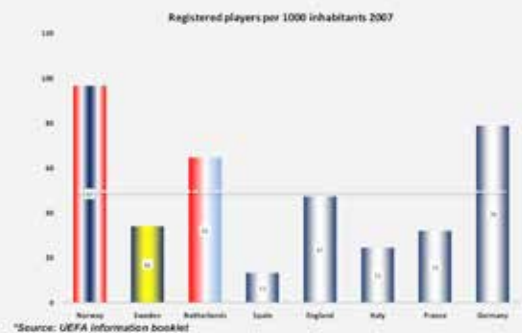
2.3 Exogenous - Economy (2)

... when putting the size of the economy in perspective to number of inhabitants both Norway and Sweden are in Europe's top 10 in terms of prosperity.



2.4 Exogenous - Football participation

The active football participation in Norway almost doubles the average number of 49 registered players per 1000 inhabitants of the countries in comparison. The active football participation in Sweden is below average of country in sample.*

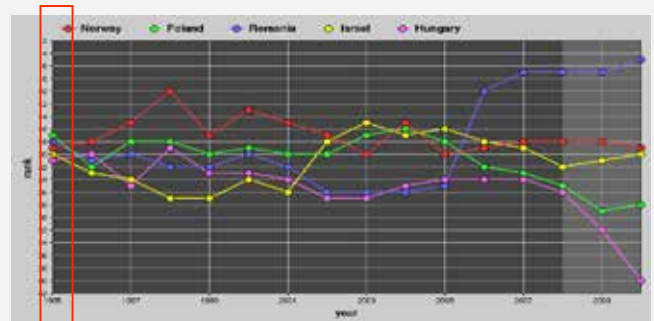


Results

Results (output) in perspective to these exogenous market parameters. What is currently both sportingly and financially accomplished by Norwegian and Swedish professional football in relation to this potential?

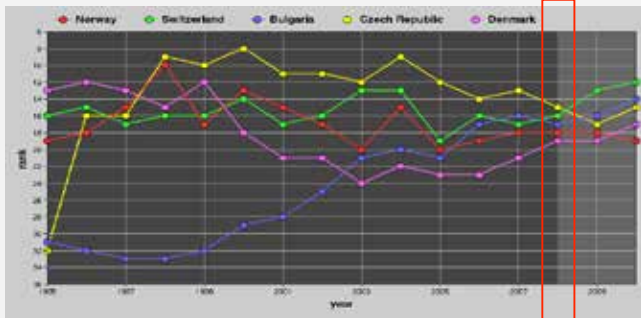


3.1 Sporting results – UEFA Country Ranking

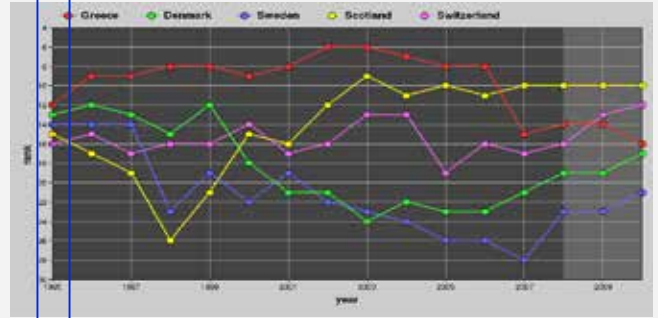




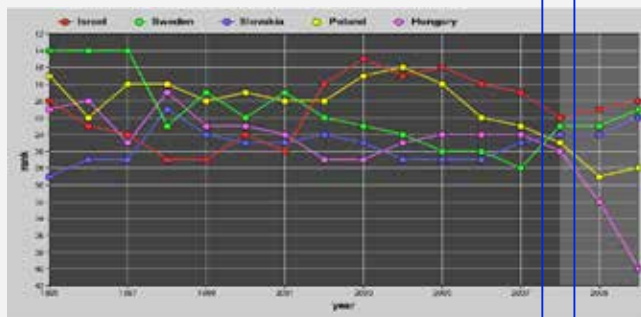
3.2 Sporting results – UEFA Country Ranking



3.3 Sporting results – UEFA Country Ranking

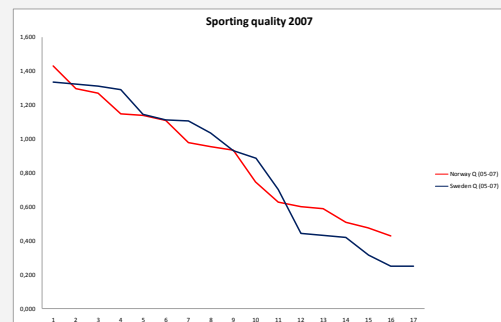


3.4 Sporting results – UEFA Country Ranking



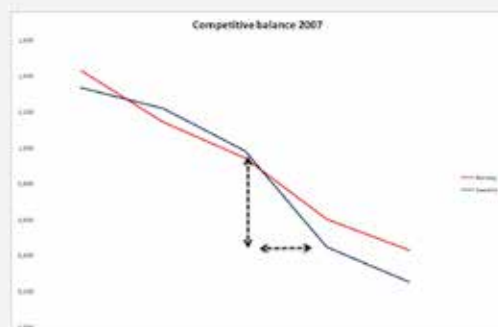
3.5 Sporting results - Sporting quality

The graph below shows the sporting quality (Q) of teams participating in the benchmark study expressed in an index based on the seasons 2005, 2006 and 2007. $Q(05-07)$ is the weighed sum $((1*Q(2005)+2*(2006))+3*(2007))/6$.



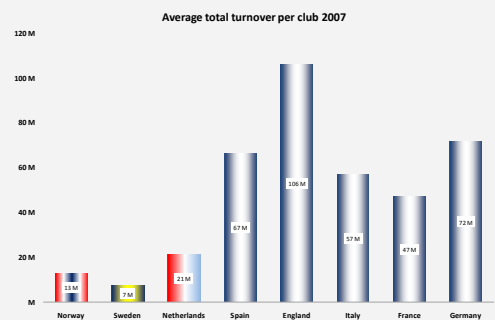
3.6 Sporting results - Competitive balance

Norway has a more balanced spread of sporting quality. This is partly caused by the fact that Sweden has a steep drop in sporting quality between numbers 9 and 12.



3.7 Financial results - Average turnover per club

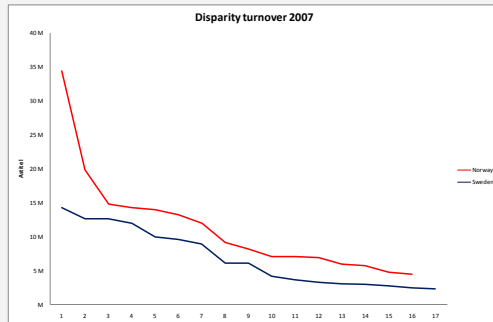
The average turnover of Norwegian clubs is almost twice as much as the average turnover of Swedish professional football clubs.





3.8 Financial results - Disparity in turnover

The spread of turnover in Sweden is more equal than in Norway



4.1 Financial results versus sporting results

- In general there is a strong relationship between finance and sporting quality in professional football;
- In professional football the correlation between turnover and sporting quality (Q) is logarithmic. This means that any increase of turnover with a certain percentage will increase sporting performance with a logarithmic and therefore smaller percentage. A million euro will therefore have more impact on a club with a small turnover than on a club with a relative high turnover.
- In Norway this correlation is 79,4% in Sweden (85,9%) and in The Netherlands (85,4%)
- Based on this correlation it is possible to make a comparison of the sporting quality (Q) of a club and the sporting quality (Q) that should be expected regarding the club's turnover.
- The next page shows the visible output of this analysis
- Based on the correlations that were measured the deviation in under performance and over performance in Norway is bigger.



4.2 Financial results versus sporting results (2)

The graph below shows the realized sporting quality in of Norwegian's domestic leagues versus the expected sporting quality based on their turnover. When the grey line is higher than red colored line a club performance under its expectations, vice versa.



4.3 Financial results versus sporting results (3)

The graph below shows the realized sporting quality in of Swedish domestic leagues versus the expected sporting quality based on their turnover. When the grey line is higher than blue colored line a club performance under its expectations, vice versa.



Additional statistics

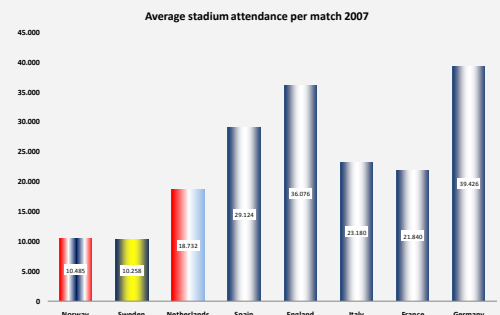
Stadium attendance & gate receipt income

- Stadium capacity
- Stadium attendance
 - Average stadium attendance per match (=absolute)
 - Average stadium attendance per round per 10.000 inhabitants (=relative)
- Stadium occupation degree
 - Country aggregate
 - Club by club
- Gate receipt income/ match day revenue
 - Gate receipt income/ match day revenue
 - Gate receipt income/ match day revenue as percentage of total turnover
 - Gate receipt income/ match day revenue per attendee



Fan interest - stadium attendance absolute

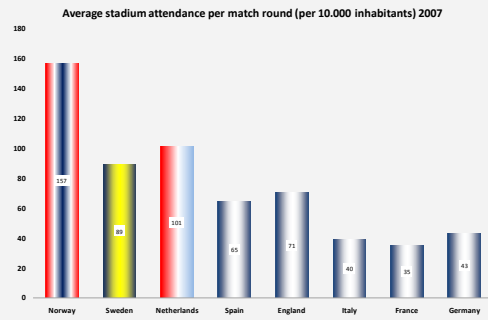
Norway and Sweden have a similar average stadium attendance per club in absolute figures, but...





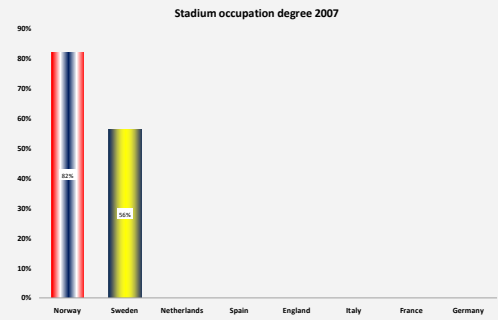
Fan interest - stadium attendance relative

... Norway scores much higher when the average stadium attendance per club per competition round is related to 10.000 inhabitants.



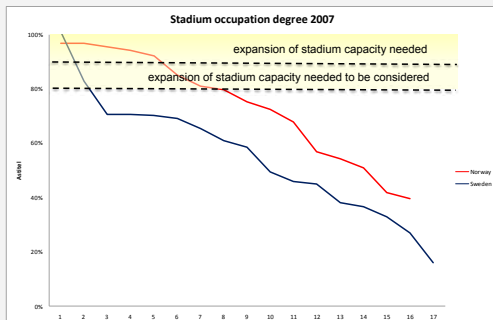
Fan interest - stadium occupation degree (1)

Sweden has a higher average stadium capacity than Norway. With similar number of stadium visitors per match the stadium occupation degree in Norway is therefore much higher



Fan interest – stadium occupation degree (2)

In Norway in 5 cases this stadium occupation degree is so high that expansion is needed, Sweden has only 2 stadiums that have to be expanded ...



Fan interest and income

Gate receipt income per attendee 2007



Slutrapport 2008

"Benchmark" Slutrapport

Allsvenskan

Nyon 2008-11-10
Skriven av: Lars-Christer Olsson

BENCHMARK ALLSVENSKAN 2007/08

Sammanfattning

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) gav under hösten 2007 Independent Sport Associates SARL (ISA) i uppdrag att genomföra en studie av svensk elitfotboll i ett internationellt perspektiv. Studien avgränsades till att gälla Allsvenskan och har baserats på uppgifter från de Allsvenska klubbarna 2007, inklusive de som flyttats upp till högsta serien 2008. Data har samlats in under våren 2008.

Jämförelser har framför allt gjorts med Norge där Norsk Toppfotball (NTF) genomfört en motsvarande studie men även jämförelser med andra länder i Europa ingår.

Vi kan konstatera att svensk klubbefotboll gått kraftig väg under senare år i förhållande till övrig europeisk klubbefotboll. Detta tar sig bland annat uttryck i en försämrad internationell ranking som medför att Sverige fått allt färre ingångar i de internationella tävlingarna. Den sk klubbkoefficienten som avgör varje medlemslands representation i UEFA:s tävlingar bygger på de senaste fem årens framgångar i dessa tävlingar har försämrats så att de svenska klubbarna nu rankas på 23:e plats medan landslaget rankas på plats 10. Om inte de svenska klubbarna lyckas prestera bättre inom en snar framtid riskerar de att få allt svårare att ta sig ut i Europa eftersom allt lotning och kvalspel bygger på denna ranking.

Ett problem för svensk klubbefotboll är att ekonomin är för svag i förhållande till konkurrenterna. Det räcker inte att ha ordning på intäkter och kostnader man måste öka intäkterna väsentligt. Detta gäller naturligtvis främst gentemot de stora fotbollsländerna i Europa men även gentemot våra närmsta grannar och de nya länderna som växer fram ur det gamla östblocket.

I vissa fall är Sverige missgynnat gentemot konkurrenter som t.ex. har en gynnsammare skattelagstiftning för fotbollsspelare eller andra subventioner men det utgör inte hela förklaringen. Det finns områden där svensk klubbefotboll kan göra betydande förbättringar.

Det viktigaste området är anläggningssidan. Det pågår just nu betydande investeringar i nya arenor inom svensk fotboll och det är helt nödvändigt för att förbättra klubbarnas konkurrenssituation. Flera studier har visat att de norska framgångarna på klubbisidan till stor del förklaras av satsningen på nya arenor i kombination med professionaliseringen av klubbarnas drift. Många hävdar att det är just de nya arenornas framväxt som tvingat klubbarna till att organisera sig anorlunda.

Det är viktigt att de svenska klubbarna nu kan fullfölja investeringarna i nya arenor och samtidigt se över sin organisation så att man kan ta vara på de nya förutsättningarna. Tiden då professionell klubbefotboll med ambitioner att kunna ta sig ut i Europa kunde baseras på frivilliga insatser i styrelse och kommittéer är förbi. Det är också nödvändigt att se över rekryteringen av personal till föreningarnas administration. Om föreningarna skall driva en ny anläggning, öka sina marknadsintäkter, förbättra sin information och kommunikation så att man kan nå nya grupper av supportrar och samarbetspartners krävs professionell kompetens på kanslierna.

Det är nödvändigt med ökade stabila intäkter för att kunna bygga upp en långsiktig framgångsrik sportlig organisation. Spelarmarknaden blir allt mer global och spelarna är yrkesmän som i allt större grad gör sina egna bedömningar av vilken klubb som bäst passar deras egen karriär snarare än en vilja att spela för "sin" klubb. Samma förutsättningar gäller för tränarkåren.

[Angiv dokumentets rubrik] | [Välj datum]

1

2

De svenska klubbarna kommer aldrig att nå samma ekonomiska förutsättningar som klubbarna i de stora marknaderna men man bör definitivt kunna kunna nå samma nivåer som våra nordiska grannländer och de nya fotbollsländerna i mellan- och östeuropa.

Inom det sportliga området bör de svenska klubbarna kunna utveckla sin scoutingverksamhet och kvaliteten i ungdomsverksamheten. Förbättring av scouting gäller både för senior- och ungdomssidan, såväl internationellt som inom Sverige. Internationaliseringen av fotbollen kräver färdigheter och god kunskap om var talangerna finns och hur de kan tas om hand.

I undersökningen framgår att klubbarna ofta har strategiska planer för sin verksamhet. Nu är det nödvändigt att skapa resurser för deras genomförande.

I undersökningen framgår att de områden som bör prioriteras är:

- Utveckling av nya arenor
- Förstärkning av klubbarnas organisation
- Intäktskapande verksamheter genom utvecklade marknadsaktiviteter och förbättrad kommunikation
- Utveckling av scoutingverksamheten i kombination med förbättrad kvalitet i den sportliga organisationen

Bakgrund

Under senare år har man inom svensk fotboll diskuterat hur landets fotboll skall kunna utvecklas så att föreningar och landslag kan behålla eller förbättra sin internationella ranking. Fokus för satsningen har lagts på rekrytering och utveckling av talanger inom såväl herr- som damfotbollen. Alla intressegrupper enades om att den större delen av överskottet från förbundets deltagande i herrarnas VM 2006 skulle investeras i olika projekt med start 2007. Projekten involverar landets fotbollsdistrikt och deras föreningar samt damernas och herrarnas elitföreningar.

Förutsättningen för att en sådan satsning skall lyckas är att fotbollen är väl organiserad på alla nivåer. Distrikten och dess föreningar måste aktivt medverka till att så många talanger som möjligt identifieras och ges möjlighet att utveckla sin talang från unga år. Elitföreningarna måste kunna ta hand om de talanger som fångas upp och ge dem möjlighet att utvecklas till professionella idrottsmän som kan vidareutveckla sin talang till så hög nivå som möjligt.

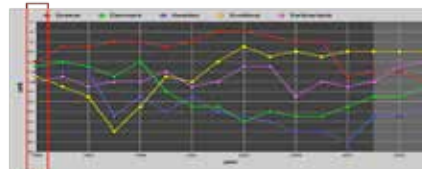
Det är dessa talanger som skall utvecklas till fullfjädrade fotbollsspelare som kan fortsätta att garantera och vidareutveckla svensk klubb- och landslagsfotboll. En framgångsrik utveckling av egna talanger kommer dessutom att ge svensk elitfotboll betydande inkomstmöjligheter via transfers till utlandet. Dessa inkomster kan sedan återinvesteras i svensk fotboll.

Nödvändigheten av väl fungerande elitföreningar kan inte nog understrykas. Inom föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) diskuterades hur man på bästa sätt kan ge medlemsföreningarna så bra förutsättningar som möjligt och man enades om att göra en studie för att kartlägga hur situationen ser ut idag.

Inom Europeisk klubbefotboll har de svenska klubbarna förlorat i UEFA:s ranking vilket dels har inneburit att Sverige fått färre platser i de internationella cuperna, dels att klubbarna fått allt svårare väg att kvalificera sig genom att man måste spela fler kvalmatcher för att nå de viktiga gruppsspelomgångarna.

[Angiv dokumentets rubrik] | [Välj datum]

European position of Swedish Professional Football



Source: fassiska.com updated per 2014/2009

Sett mot denna bakgrund framfördes önskemål om att studien även skulle innefatta någon form av internationella jämförelser och läggas upp på ett sådant sätt att jämförelser mellan klubbar skulle vara möjliga.

Independent Sport Associates SARL (ISA) fick i uppdrag att föreslå hur en sådan studie skulle kunna läggas upp och sedermera även uppdraget att leda och samordna projektet.

Vid tidpunkten för dessa diskussioner, hösten 2007, deltog ISA i liknande resonemang med föreningen för norsk elitfotboll, Norsk Toppfotball (NTF).

ISA kände till att det i slutet av 1990-talet presenterats en benchmark-studie i Nederländerna som dels jämförde de holländska toppklubbarna inom landet, dels jämförde dem med vissa internationella klubbar. Den första studien redovisades där 1997 och det visade sig att den holländska ligan, Eredivisie, hade fortsatt med undersökningarna in på 2000-talet.

Den modell som utvecklats för Eredivisie har sedan utnyttjats även av UEFA för att göra jämförande studier mellan medlemsförbund.

Mot denna bakgrund föreslog ISA såväl SEF som NTF att genomföra en benchmarking-studie baserad på den holländska modellen för att sedermera kunna utveckla en modell för jämförande studier mellan olika ligan i Europa. Eredivisie har också meddelat att de är villiga att medverka i framtida jämförande studier vilket redan från början skulle ge möjligheter till internationella jämförelser.

SEF och NTF beslutade att följa förslaget från ISA och startade ett gemensamt projekt.

Syftet med studien är att identifiera de mest betydande faktorerna bakom en framgångsrik klubb sportsliga och ekonomiska resultat, vi kallar dem kritiska sucfaktorer (Critical Success Factors (CSF))

Tidplanen skissades enligt följande:

1/ Fastställande av upplägg och organisation av partners	Augusti – November 2007
2/ Datainsamling	November 2007 – Februari 2008
3/ Databearbetning och framställande av rapporter	Mars 2008 – Maj 2008

Tidplanen har haft en viss förskjutning, särskilt beroende på att vissa svårigheter i datainsamlingen men också att uppgiftsgivarna velat ha rapporterna senare. Slutrapporterna lämnas efter serierias slut 2008. Den svenska

[Angiv dokumentets rubrik] | [Välj datum]

3

rapporten har redovisats muntligt i en första version vid ett möte med de Allsvenska föreningarna i Åhus i maj 2008 och detta dokument utgör slutrapporten för den svenska studien.

Design/Metod

I inledningen har vi nämnt att vi valt att ansluta oss till en redan beprövad design och metod, nämligen den som utarbetats inom holländska fotbollsförbundet för klubbarna i Eredivisie. Fördelen med detta är att vi kan dra nytta av de holländska erfarenheterna och att det underlättar framtida jämförelser med de holländska klubbarna. Vi kan genom denna konstruktion även komma snabbare fram till en slutrapport.

En nackdel med detta förfaringssätt kan vara att vi genom att välja en redan fastställd modell också får resultat som passar in i modellen och inte tar tillräcklig hänsyn till oprövade infallsvinklar. Vi hoppas råda bot på detta genom att ställa materialet till förfogande för akademisk forskning men här får vi vänta på rapporterna tills materialet hunnit analyseras inom berörda institutioner.

ISA har ambitionen att erbjuda ytterligare ligor i Europa en motsvarande analys och, om ligorna så vill, benchmarking mellan olika europeiska ligor och klubbar.

För själva analysarbetet har vi engagerat det holländska konsultbolag som gjort de senaste analyserna för Eredivisie, Hypercube SA.

Modellen bygger på att data samlas in på tre nivåer, individuell klubb, respektive land och Europa. Vissa data hämtas från offentliga källor som SCB mfl och andra från fotbollsfamiljen, t ex UEFA och respektive förbunds klubblicenssystem.

Även om vi byggt modellen efter den holländska förebilden så har de kriterier som utgör grundstommen i datauppsättningen anpassats till förutsättningarna i respektive land, dock med ambitionen att behålla dem på en sådan nivå att framtida internationell benchmarking blir möjlig.

Analysmodellen bygger på att tre typer av data samlas in.

Data om klubbarnas omgivning eller miljö som de själva inte kan påverka, t ex uppgifter om landets befolkning, mediamarknad etc. Vi kallar dessa parametrar "Exogenous Parameters". Dessa parametrar samlas in via offentliga källor.

Den andra typen är sådana parametrar som klubbarna själva styr över genom sina egna beslut, t ex sin organisation, ungdomsverksamhet, marknadsaktiviteter etc. Vi kallar dessa parametrar "Endogenous Parameters". Dessa parametrar har samlats in hos respektive klubb.

Den tredje typen är parametrar som utgör resultat av klubbarnas verksamhet och fotbollens standard i respektive land, t ex ekonomiska och sportsliga resultat, publiksnitt etc. Vi kallar dessa parametrar "Result Parameters". Dessa parametrar samlas in från offentliga källor och hos respektive klubb.

4. Abstraction levels for benchmarking



Alla parametrar definieras och sammanställs i ett formulär som är lika för alla klubbar. Vi kallar detta "Factsheet", se bilaga 1. Vissa variationer kan finnas från land till land.

Antalet "Exogenous Parameters" är 116, antalet "Endogenous Parameters" 191 och antalet "Result Parameters" 66. Dessa parametrar har samlats in från 17 svenska klubbar för åren 2002 och 2007.

Det är ett mycket omfattande datamaterial som skulle samlas in och i projektet beslutade vi oss för att engagera ett universitet i respektive land för att utföra datainsamlingen. I utbyte mot detta omfattande arbete har respektive universitet fått klubbarnas och SEF:s tillstånd att använda datamaterialet för forskningsändamål. Förutsättningen för denna forskning är att materialet identifieras så att enskilda klubbar inte kan utpekas och att det inte får användas i konsultuppdrag. Vår förhoppning är att detta omfattande material skall uppmuntra till ny forskning om fotbollens utveckling och att vi så småningom skall få ny intressant kunskap den vägen som kan leda till nya framsteg för den professionella fotbollen i respektive land.

För den svenska studien har datamaterialet samlats in genom Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet och för den norska genom Högskolan i Molde.

Ansvarig från Företagsekonomiska Institutionen har varit professor Sten Söderman som till sin hjälp har haft Anna Fyrbjerg, jämte tre masterstudenter. Ansvarig från Högskolan i Molde har varit professor Hallgeir Gammelsæter.

Det faktum att all data har samlats in och koordinerats genom universitetens försorg och validerats inom respektive grupp ger oss goda förhoppningar om att alla klubbar bedömts efter samma mätstock och att vi har hög kvalitet i insamlad data. Varje klubb har besökts individuellt och i tillägg har de ombetts komplettera vissa data. Denna omfattande datainsamling hade inte varit möjlig att utföra på så kort tid och med sådan kvalitet om vi inte fått hjälp av universiteten. Vi vill här också passa på att tacka alla klubbar för deras aktiva medverkan och vi är medvetna om att viss data var svår att få fram.

En reflektion kan vara på sin plats att göra redan här, nämligen att de klubbar som har relativt nyanställd personal har haft särskilt svårt att få fram historiskt material. Det är uppenbart att det är viktigt för klubbarna att se till att när man får ett skifte i ledarstaben måste man bevaka att kunskap överförs till de nya annars löper man risk att dels tappa en del av sin historia, dels förlora en del av den effektivitet man kan få genom att "komma ihåg" hur man tidigare hanterat olika situationer.

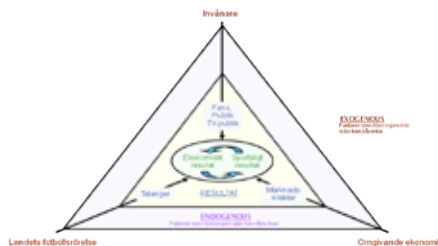
Analysen tar sin utgångspunkt i de omgivande faktorer (Exogenous) som sätter förutsättningarna för en klubb att driva sin verksamhet. Vi utgår från att t.ex. antal invånare i landet och i klubbens närområde påverkar klubbens verksamhet liksom att omgivningens ekonomiska styrka påverkar föreningens möjlighet att generera intäkter samt

att de sätt som amatör- och ungdomsverksamheten drivs i landet påverkar klubbens möjligheter att få fram talanger.

Varje förening kan sedan genom egna åtgärder och beslut (Endogenous) påverka hur man bäst skall ta tillvara de förutsättningar som omgivningen erbjuder.

Konsekvenserna av föreningens egen aktivitet kan sedan avläsas i sportsliga och ekonomiska resultat (Resultat)

Detta finns grafiskt återgivet i modellen nedan. Den data som har samlats in är organiserad i enlighet med uppbyggnaden av denna analysmodell.



Syftet med studien är att försöka identifiera de faktorer som kännetecknar en framgångsrik klubb och genom att jämföra olika klubbar med varandra få en förståelse för hur de olika faktorerna samverkar och om man kan bli framgångsrik genom att förstärka olika faktorer.

Med framgångsrik menar vi, i denna studie, idrottslig framgång eftersom det var så den ursprungliga uppgiften formulerades.

Genom att jämföra olika klubbar med varandra kan vi också identifiera hur respektive klubb lyckas i förhållande till andra jämförbara klubbar. Det är detta vi kallar "Benchmarking".

I denna slutrapport redovisas klubbarna i tre grupperingar och inte individuellt eftersom en av förutsättningarna för studien var att ingen enskild klubb skulle kunna identifieras med avseende på enskilda faktorer. Däremot får varje enskild klubb en grafisk rapport som visar dess individuella läge i förhållande till sin benchmark-grupp och kan med den som grund identifiera de områden som kan förbättras inom den egna klubben för att nå upp till andra klubbars nivå inom respektive område.

Analysen baseras på kvantitativ data. Exogenous faktorer anges t.ex. i form av antal invånare, köpkraft etc. Resultatfaktorer anges i form av placering i tabell, ekonomisk vinst etc. Endogenous faktorer är insamlade vid de olika intervjuerna och innehåller en värdering av varje faktor. Varje faktor värderas efter en femgradig skala 1 – 5, där 5 är bästa värde. Denna skala är den samma för alla intervjuer i såväl Sverige som Norge.

Själva analysen utgår från Resultat faktorerna och söker de faktorer som har en hög korrelation med bra resultat för att på det sättet kunna identifiera de faktorer som har starkt inflytande på klubbens framgång. Vi kallar dem succé-faktorer.

Det är viktigt att framhålla att hög korrelation mellan enskilda faktorer och resultat verkar i båda riktningar, dvs att det kan lika gärna vara så att en klubb som har ekonomiska resurser väljer att satsa på en viss faktor som en mindre bemädd klubb inte har råd till och därför kan alltså de ekonomiska resurserna lyfta fram en viss faktor. Detta innebär att varje resultat naturligtvis måste analyseras noggrant så att man verkligen drar korrekta slutsatser. Denna diskussion återkommer i resultatavsnittet.

Själva analysen bygger på varje enskild klubbens inkludering alla klubbens specifika och övergripande faktorer. Datasetet innehåller 17 observationer (antalet medverkande klubbar) för varje faktor för åren 2002 och 2007. Detta ger 34 observationer per faktor.

Genom att använda en metod kallad "multivariate regression analysis" identifieras de kritiska succé-faktorer (CSF) som har haft en signifikant inverkan på de individuella klubbarnas sportsliga och ekonomiska prestationer. De CSF som identifieras i metoden är de som skiljer ut sig med avseende på uppnådda resultat, vi kallar dem diskriminerande faktorer. Tanken är att vi på detta sätt kan identifiera de faktorer där åtgärder från klubbarnas sida kan ge störst och snabbast positiv effekt. Det är så vi har upplattat vårt uppdrag.

Det kommer därför att finnas CSF som vi säkert alla är överens om har positiv effekt för t ex den sportsliga kvaliteten men som inte kommer att redovisas. Ett sådant exempel är kvaliteten och utbildningen på A-lagets tränare. Eftersom fotbollen i hela Europa har infört en klubblicens som reglerar minimikrav på en A-lagstränarens utbildning i professionell fotboll och eftersom vi definierat kvaliteten i enlighet med dessa krav kommer A-lagstränarens kvalitet inte att skilja ut sig mellan klubbarna och därför inte redovisas i rapporten.

Detta innebär alltså att det finns faktorer som har stor betydelse för klubbarnas sportsliga och ekonomiska resultat men inte är identifierade som kritiska och diskriminerande och därför inte med i rapporten.

Presentation av data

Resultaten presenteras i grafisk form med skriftliga kommentarer kring våra tolkningar. Var och en kan sedan göra sina egna tolkningar av materialet. Den del av rapporten som utgörs av föreningarnas individuella del har inga kommentarer från vår sida men presentationen följer samma mönster som beskrivs här.

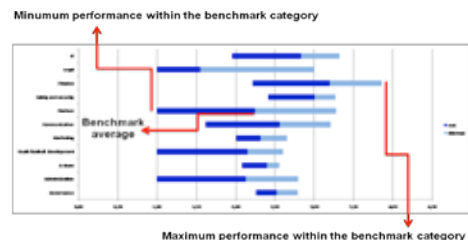
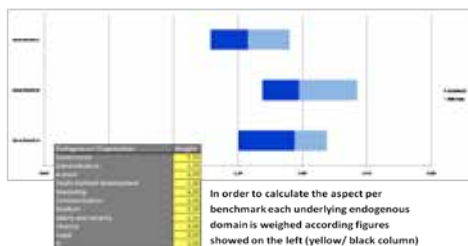
Viss data presenteras i pajldiagram där varje paj's andel eller vikt anges i figuren.

Annan data presenteras i stapeldiagram där varje stapels vänstra kant anger minivärdet för respektive benchmark, den högra kanten anger maximivärdet och medelvärdet ligger där gränsen mellan färgerna går.

Stapeldiagrammen redovisas på en femgradig skala som motsvarar den skala intervjuerna använt för bedömning av respektive faktor vilket innebär att själva stapelns placering anger respektive faktors eller domäns relativa position. Det innebär att ju längre till vänster man är på skalan, desto sämre position har man i förhållande till det förväntade toppvärdet och vice versa.

För de individuella föreningarnas rapport anges föreningens position i förhållande till respektive stapel och var och en kan därmed göra sina tolkningar av positionen i förhållande till sitt eget benchmark och den totala skalan.

Se förklaringarna nedan.



Resultat

Vi har redan i inledningen visat att Svenska klubbar har förlorat position i UEFA:s klubbranking under senare år. Däremot har landslagets koefficient bibehållits eller förbättrats under den senaste 10-årsperioden. Detta kan till stor del förklaras av att svenska spelare finns representerade i flera av de stora europeiska ligorna där de får spela mot bättre motstånd och utvecklas positivt som spelare. Men det visar också att Sverige kan föstra bra fotbollsspelare som håller i den internationella konkurrensen. Även om det är svårt för ett litet land som Sverige att generera resurser tillräckliga för att behålla bra spelare i Sverige och de svenska klubbarna så borde vi kunna prestera bättre. Om vi jämför Sveriges ekonomiska styrka och invånarantal med andra europeiska länder är det enbart i fråga om invånarantal vi har en så låg position att den motsvarar klubbkoefficienten. I förhållande till den ekonomiska styrkan ligger landslagets koefficient närmre och det borde vara en målsättning för klubbarna att nå en likvärdig nivå.

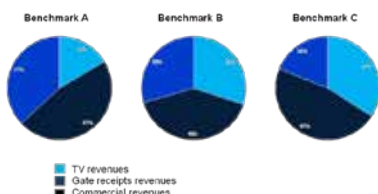
[Anges dokumentets rubrik] | [Välj datum]

National Team Coefficient		UEFA Country Coefficient		2005-06		2006-07		2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12		2012-13		2013-14		2014-15		2015-16		2016-17		2017-18		2018-19		2019-20		2020-21		2021-22		2022-23		2023-24		2024-25		2025-26		2026-27		2027-28		2028-29		2029-30		2030-31		2031-32		2032-33		2033-34		2034-35		2035-36		2036-37		2037-38		2038-39		2039-40		2040-41		2041-42		2042-43		2043-44		2044-45		2045-46		2046-47		2047-48		2048-49		2049-50		2050-51		2051-52		2052-53		2053-54		2054-55		2055-56		2056-57		2057-58		2058-59		2059-60		2060-61		2061-62		2062-63		2063-64		2064-65		2065-66		2066-67		2067-68		2068-69		2069-70		2070-71		2071-72		2072-73		2073-74		2074-75		2075-76		2076-77		2077-78		2078-79		2079-80		2080-81		2081-82		2082-83		2083-84		2084-85		2085-86		2086-87		2087-88		2088-89		2089-90		2090-91		2091-92		2092-93		2093-94		2094-95		2095-96		2096-97		2097-98		2098-99		2099-00		2100-01		2101-02		2102-03		2103-04		2104-05		2105-06		2106-07		2107-08		2108-09		2109-10		2110-11		2111-12		2112-13		2113-14		2114-15		2115-16		2116-17		2117-18		2118-19		2119-20		2120-21		2121-22		2122-23		2123-24		2124-25		2125-26		2126-27		2127-28		2128-29		2129-30		2130-31		2131-32		2132-33		2133-34		2134-35		2135-36		2136-37		2137-38		2138-39		2139-40		2140-41		2141-42		2142-43		2143-44		2144-45		2145-46		2146-47		2147-48		2148-49		2149-50		2150-51		2151-52		2152-53		2153-54		2154-55		2155-56		2156-57		2157-58		2158-59		2159-60		2160-61		2161-62		2162-63		2163-64		2164-65		2165-66		2166-67		2167-68		2168-69		2169-70		2170-71		2171-72		2172-73		2173-74		2174-75		2175-76		2176-77		2177-78		2178-79		2179-80		2180-81		2181-82		2182-83		2183-84		2184-85		2185-86		2186-87		2187-88		2188-89		2189-90		2190-91		2191-92		2192-93		2193-94		2194-95		2195-96		2196-97		2197-98		2198-99		2199-00		2200-01		2201-02		2202-03		2203-04		2204-05		2205-06		2206-07		2207-08		2208-09		2209-10		2210-11		2211-12		2212-13		2213-14		2214-15		2215-16		2216-17		2217-18		2218-19		2219-20		2220-21		2221-22		2222-23		2223-24		2224-25		2225-26		2226-27		2227-28		2228-29		2229-30		2230-31		2231-32		2232-33		2233-34		2234-35		2235-36		2236-37		2237-38		2238-39		2239-40		2240-41		2241-42		2242-43		2243-44		2244-45		2245-46		2246-47		2247-48		2248-49		2249-50		2250-51		2251-52		2252-53		2253-54		2254-55		2255-56		2256-57		2257-58		2258-59		2259-60		2260-61		2261-62		2262-63		2263-64		2264-65		2265-66		2266-67		2267-68		2268-69		2269-70		2270-71		2271-72		2272-73		2273-74		2274-75		2275-76		2276-77		2277-78		2278-79		2279-80		2280-81		2281-82		2282-83		2283-84		2284-85		2285-86		2286-87		2287-88		2288-89		2289-90		2290-91		2291-92		2292-93		2293-94		2294-95		2295-96		2296-97		2297-98		2298-99		2299-00		2300-01		2301-02		2302-03		2303-04		2304-05		2305-06		2306-07		2307-08		2308-09		2309-10		2310-11		2311-12		2312-13		2313-14		2314-15		2315-16		2316-17		2317-18		2318-19		2319-20		2320-21		2321-22		2322-23		2323-24		2324-25		2325-26		2326-27		2327-28		2328-29		2329-30		2330-31		2331-32		2332-33		2333-34		2334-35		2335-36		2336-37		2337-38		2338-39		2339-40		2340-41		2341-42		2342-43		2343-44		2344-45		2345-46		2346-47		2347-48		2348-49		2349-50		2350-51		2351-52		2352-53		2353-54		2354-55		2355-56		2356-57		2357-58		2358-59		2359-60		2360-61		2361-62		2362-63		2363-64		2364-65		2365-66		2366-67		2367-68		2368-69		2369-70		2370-71		2371-72		2372-73		2373-74		2374-75		2375-76		2376-77		2377-78		2378-79		2379-80		2380-81		2381-82		2382-83		2383-84		2384-85		2385-86		2386-87		2387-88		2388-89		2389-90		2390-91		2391-92		2392-93		2393-94		2394-95		2395-96		2396-97		2397-98		2398-99		2399-00		2400-01		2401-02		2402-03		2403-04		2404-05		2405-06		2406-07		2407-08		2408-09		2409-10		2410-11		2411-12		2412-13		2413-14		2414-15		2415-16		2416-17		2417-18		2418-19		2419-20		2420-21		2421-22		2422-23		2423-24		2424-25		2425-26		2426-27		2427-28		2428-29		2429-30		2430-31		2431-32		2432-33		2433-34		2434-35		2435-36		2436-37		2437-38		2438-39		2439-40		2440-41		2441-42		2442-43		2443-44		2444-45		2445-46		2446-47		2447-48		2448-49		2449-50		2450-51		2451-52		2452-53		2453-54		2454-55		2455-56		2456-57		2457-58		2458-59		2459-60		2460-61		2461-62		2462-63		2463-64		2464-65		2465-66		2466-67		2467-68		2468-69		2469-70		2470-71		2471-72		2472-73		2473-74		2474-75		2475-76		2476-77		2477-78		2478-79		2479-80		2480-81		2481-82		2482-83		2483-84		2484-85		2485-86		2486-87		2487-88		2488-89		2489-90		2490-91		2491-92		2492-93		2493-94		2494-95		2495-96		2496-97		2497-98		2498-99		2499-00		2500-01		2501-02		2502-03		2503-04		2504-05		2505-06		2506-07		2507-08		2508-09		2509-10		2510-11		2511-12		2512-13		2513-14		2514-15		2515-16		2516-17		2517-18		2518-19		2519-20		2520-21		2521-22		2522-23		2523-24		2524-25		2525-26		2526-27		2527-28		2528-29		2529-30		2530-31		2531-32		2532-33		2533-34		2534-35		2535-36		2536-37		2537-38		2538-39		2539-40		2540-41		2541-42		2542-43		2543-44		2544-45		2545-46		2546-47		2547-48		2548-49		2549-50		2550-51		2551-52		2552-53		2553-54		2554-55		2555-56		2556-57		2557-58		2558-59		2559-60		2560-61		2561-62		2562-63		2563-64		2564-65		2565-66		2566-67		2567-68		2568-69		2569-70		2570-71		2571-72		2572-73		2573-74		2574-75		2575-76		2576-77		2577-78		2578-79		2579-80		2580-81		2581-82		2582-83		2583-84		2584-85		2585-86		2586-87		2587-88		2588-89		2589-90		2590-91		2591-92		2592-93		2593-94		2594-95		2595-96		2596-97		2597-98		2598-99		2599-00		2600-01		2601-02		2602-03		2603-04		2604-05		2605-06		2606-07		2607-08		2608-09		2609-10		2610-11		2611-12		2612-13		2613-14		2614-15		2615-16		2616-17		2617-18		2618-19		2619-20		2620-21		2621-22		2622-23		2623-24		2624-25		2625-26		2626-27		2627-28		2628-29		2629-30		2630-31		2631-32		2632-33		2633-34		2634-35		2635-36		2636-37		2637-38		2638-39		2639-40		2640-41		2641-42		2642-43		2643-44		2644-45		2645-46		2646-47		2647-48		2648-49		2649-50		2650-51		2651-52		2652-53		2653-54		2654-55		2655-56		2656-57		2657-58		2658-59		2659-60		2660-61		2661-62		2662-63		2663-64		2664-65		2665-66		2666-67		2667-68		2668-69		2669-70		2670-71		2671-72		2672-73		2673-74		2674-75		2675-76		2676-77		2677-78		2678-79		2679-80		2680-81		2681-82		2682-83		2683-84		2684-85		2685-86		2686-87		2687-88		2688-89		2689-90		2690-91		2691-92		2692-93		2693-94		2694-95		2695-96		2696-97		2697-98		2698-99		2699-00		2700-01		2701-02		2702-03		2703-04		2704-05		2705-06		2706-07		2707-08		2708-09		2709-10		2710-11		2711-12		2712-13		2713-14		2714-15		2715-16		2716-17		2717-18		2718-19		2719-20		2720-21		2721-22		2722-23		2723-24		2724-25		2725-26		2726-27		2727-28		2728-29		2729-30		2730-31		2731-32		2732-33		2733-34		2734-35		2735-36		2736-37		2737-38		2738-39		2739-40		2740-41		2741-42		2742-43		2743-44		2744-45		2745-46		2746-47		2747-48		2748-49		2749-50		2750-51		2751-52		2752-53		2753-54		2754-55		2755-56		2756-57		2757-58		2758-59		2759-60		2760-61		2761-62		2762-63		2763-64		2764-65		2765-66		2766-67		2767-68		2768-69		2769-70		2770-71		2771-72		2772-73		2773-74		2774-75		2775-76		2776-77		2777-78		2778-79		2779-80		2780-81		2781-82		2782-83		2783-84		2784-85		2785-86		2786-87		2787-88		2788-89		2789-90		2790-91		2791-92		2792-93		2793-94		2794-95		2795-96		2796-97		2797-98		2798-99		2799-00		2800-01		2801-02		2802-03		2803-04		2804-05		2805-06		2806-07		2807-08		2808-09		2809-10		2810-11		2811-12		2812-13		2813-14		2814-15		2815-16		2816-17		2817-18		2818-19		2819-20		2820-21		2821-22		2822-23		2823-24		2824-25		2825-26		2826-27		2827-28		2828-	
---------------------------	--	--------------------------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	---------	--	-------	--



Det innebär att när man tolkar resultaten skall det ses mot bakgrund av denna indelning.

Vi har delat in intäkterna i en klubb i tre huvudområden; TV och media, Publikintäkter och Kommersiella intäkter. Deras fördelning inom de olika benchmarkerna framgår av figuren nedan.



Man ser alltså att TV och mediaintäkterna har störst relativ betydelse för Benchmark C och minst för A. Detta tyder på att man i Sverige har en fördelningsprincip som är relativt "platt" och i mindre grad bygger på sportslig eller ekonomisk framgång. Effekten är sannolikt mer inkomstutjämnande mellan klubbarna jämfört med situationen i många andra europeiska ligor. Här finns heller ingen hänsyn tagen till om någon andel fördelas till lägre divisioner.

Det framgår även tydligt att de mest framgångsrika klubbarna har större andel publikintäkter emedan de kommersiella intäkterna verkar vara mer likvärdigt fördelade.

Det är emellertid inte enbart fördelningen mellan klubbarna i en och samma liga som är avgörande för internationell framgång utan kanske i ännu större utsträckning totala värdet av rättigheterna och omsättningen. En jämförelse med Norge och Nederländer ger nedanstående resultat.

[Angiv dokumentets rubrik | [Vår datum]]



Svensk elitfotboll har lagst omsättning av de tre och då skall vi hålla i minnet att Sverige har nästan dubbelt så stor befolkning som Norge och Nederländerna nästan dubbelt så stor som Sverige. Fördelningen av intäktslagen är någorlunda jämförbar med någon övervikt för de relativa publikintäkterna i Sverige. Det är kanske så att det mångåriga arbetet med att locka publik till de Allsvenska matcherna burit resultat. Detta trots att Sverige har den klart sämsta anläggningstandarden av de tre.

Denna bild bör mana till eftertanke och diskussioner om åtgärder. Även om det finns variationer i förutsättningarna mellan de olika länderna är det svårt att förklara att vårt grannland med betydligt mindre befolkning kan generera en betydligt högre samlad intäkt. Det är också svårt att förklara varför Nederländerna, som visserligen har dubbelt så stor marknad som Sverige, kan generera nästa fem gånger så stor omsättning.

Det finns skillnader mellan de olika länderna som inverkar på möjligheterna att generera intäkter men de förklarar inte de stora skillnaderna och de bör analyseras för att möjligen kunna bearbetas och förändras. Vår bestämda uppfattning är att en ökad ekonomisk omsättning är nödvändig om svensk elitfotboll skall förbättra sin internationella slagkraft.

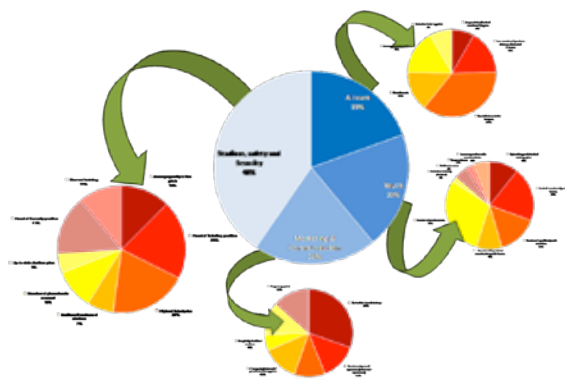
I vår analys har fyra områden utkristalerats som mer betydelsefulla än andra, vi kallar dem domäner. Det är inom dessa domäner klubbarna sannolikt får högst och snabbast utväxling på insatta åtgärder. Bilden nedan visar situationen för hela Allsvenskan. Det förekommer naturligtvis stora variationer mellan individuella klubbar och det framgår längre fram i rapporten.

Åtgärder för att förbättra förutsättningar kan och måste ske på olika nivåer samtidigt. Vissa åtgärder kan adresseras gemensamt i Svenska Fotbollförbundet, Riksidrottsförbundet och andra riksomfattande organ. Andra åtgärder kan vidtagas gemensamt inom SEF och merparten måste hanteras på klubbnivå.

Den dominerande domänen där åtgärder snabbt kan få resultat är anläggning och säkerhet. Den får en vikt av hela 40% i vår undersökning. Här pågår ju nu en betydande utveckling i Sverige. Norge ligger några år före oss i det här avseendet och de är angeläget att klubbarna nu lär av varandra, både inom och utanför landets gränser, så att de bästa erfarenheterna från olika projekt kan tas tillvara i den nu pågående processen. Här kan SEF spela en betydande roll.

Organisationen kring A-lagsverksamheten, ungdomssidan samt marknad och kommunikation får vardera en vikt av ca 20%.

[Angiv dokumentets rubrik | [Vår datum]]



Vi kommer nu att gå igenom varje domän mer i detalj. Inför den här diskussionen vill vi påminna om att vi nämnde redan under Design och Metod, nämligen att sambanden mellan goda resultat och de enskilda faktorerna verkar i båda riktningar. Det innebär att en enskild faktor som identifierats kan mycket väl ha en betydande inverkan på resultatet men det kan också vara så att klubbar som har bra ekonomiska resurser väljer att investera i vissa faktorer som andra klubbar får prioritera bort av resursskäl och då framstår dessa utskilda (diskriminerande) i undersökningen. Varje faktor måste alltså bedömas utifrån sin egna merit och det är viktigt att varje klubb gör denna analys innan man vidtagit åtgärder.

Inom domänen A-lag finns exempelvis uppenbara faktorer som vi tror att alla är överens om har en positiv inverkan på den sportsliga kvaliteten och därmed också på det ekonomiska resultatet men som inte redovisas här. En sådan faktor är kvaliteten och utbildningen på A-lagstränarna, se anmärkningen under Design och Metod.

Det verkar som om de mest framgångsrika klubbarna satsar mer på specialiserade tränare än de som är mindre framgångsrika. Specialiserade målvaktstränare och mental tränare får i denna domän en så tung inverkan som 51%. Här ser vi ett exempel på starka faktorer som mycket väl kan vara resultatet av det är de mest framgångsrika klubbarna som har råd att satsa på specialiserade tränare. Å andra sidan kan fler specialiserade tränare leda till bättre sportsliga resultat som i sin tur medför ökade intäkter.

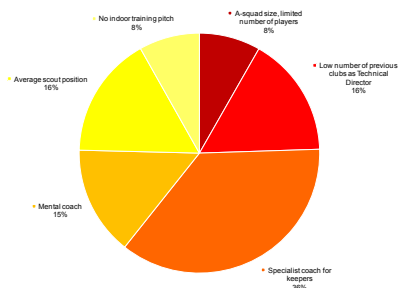
Scoutingorganisationen får en betydande position och vår uppfattning är att detta är en faktor som med relativt enkla medel och begränsade investeringar kan lyftas fram och förbättras betydligt i svensk professionell fotboll.

Det verkar också som om en del av de framgångsrika klubbarna har mindre spelartrupper för A-laget vilket kan vara något att fundera över.

[Angiv dokumentets rubrik | [Vår datum]]

Det verkar också vara en fördel att rekrytera sportchefen inom den egna klubbens snarare än utifrån eftersom erfarenhet från flera klubbar inte har någon positiv korrelation med resultatet.

Avsaknad av träningsmöjligheter som en positiv faktor är svårare att förklara men vi redovisar alla våra resultat av körningarna så att var och en kan dra sina slutsatser.



När det gäller ungdomsverksamheten sticker antalet ungdomsscoutar ut som den mest betydande faktorn med 29%. Scoutingorganisationen var även med som en betydande faktor inom domänen A-lag och borde därför tas upp som en angelägen fråga när det gäller att förbättra resultaten.

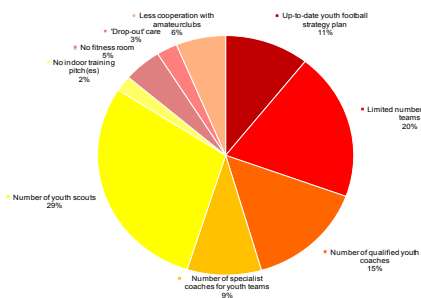
Precis som för A-laget får kvalificerade och specialiserade tränare en betydande position med sammanlagt 24%.

Det verkar vara så att de mest framgångsrika klubbarna har färre ungdomslag än övriga och detta bör leda till en diskussion om kvalitet i förhållande till mängd när det gäller klubbarna på elitnivå.

Vikten av att ha en tydlig strategi för ungdomsverksamheten betonas genom att den får en vikt av 11%.

Övriga noterade faktorer lämnar vi utan kommentar.

[Angiv dokumentets rubrik | [Vår datum]]



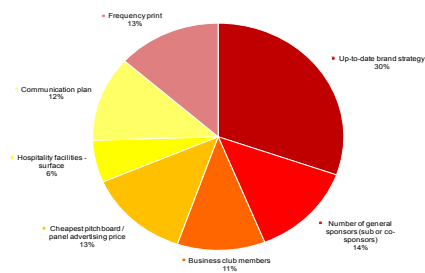
Inom marknad och kommunikation får faktorn modern och uppdaterad varumärkesstrategi högst vikt med 30%. Det visar på varumärkets betydelse för att generera intäkter och kanske också på utvecklingen mot en mer genomarbetad och mognaare marknad där klubbarna betraktas som viktiga partners snarare än någon man sponsrar med hjärtat. Det antyder att klubbarna måste värda och utveckla sina varumärken som traditionellt är starka i sin omgivning och säkert kan få ännu större betydelse i framtiden om de hanteras klokt.

De mest framgångsrika klubbarna verkar också ha fler sponsorer, fler medlemmar i sina "företagsklubbar" och bättre utrymmen för "hospitality".

Ett förvånande resultat är att de mest framgångsrika klubbarna verkar ha de lägsta priserna på reklamskyltar. Detta kräver en särskild analys men kan mycket väl bero på att skyltarna ingår i mer komplexa paket och därför får ett lägre styckepris än hos de föreningar där skylten i princip är det sponsorn får.

Ett anmärkningsvärt och betydelsefullt resultat är att faktorerna kommunikationsplan och frekvent tryckt kommunikation får en så betydande tyngd som 25%. Här finns stora insatser och vinster att göra. Vår erfarenhet är att den svåraste frågan för många klubbar är att gå från att serva sportjournalister till att verkligen kommunicera med omvärlden och det gäller då både till partners, fans och andra grupper. De nya medierna som nu växer fram kan utgöra en viktig resurs i detta avseende men kräver att klubbarna organiserar sin informationsverksamhet efter denna förutsättning.

[Anges dokumentets rubrik] | [Välj datum]



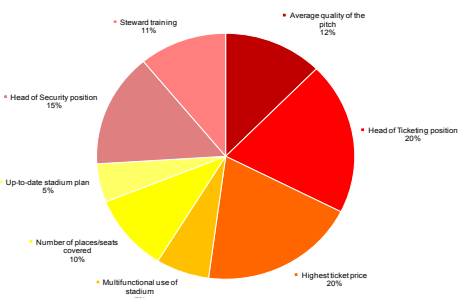
Den enskilt mest betydande domänen som identifierats i studien är den som handlar om arenor, bekvämlighet och säkerhet. Den har en vikt av hela 40% och är således det område som skulle ge bäst utväxling av vidtagna åtgärder.

Inom domänen får de faktorer som är direkt relaterade till själva arenan en tyngd av 74% vilket visar att åtgärder för att förbättra arenan och bekvämligheten kommer att ge omedelbara positiva resultat. De mest framgångsrika föreningarna har t ex redan de högsta biljettprierna men sett ur en internationell synvinkel är de mycket låga. Detta har naturligtvis samband med den dåliga standarden på de nuvarande svenska arenorna men det är viktigt att beakta detta när nya arenor nu färdigställs. Att öka publiksnittet och erbjuda förbättrad service till sin publik i form av bekvämlighet, underhållning, förtäring mm är sannolikt det snabbaste och mest effektiva sättet att öka intäkterna i svensk elitfotboll.

Till detta kommer så säkerheten kring elitfotbollen som får en vikt av 26%. I hela Europa går fotbollen in en utveckling där underhållning för hela familjen och sport kan kombineras på ett mycket attraktivt sätt. VM i Tyskland och nu senast EM i Schweiz och Österrike är kanske de tydligaste exemplen på detta. Även finalen i Champions League i Moskva med två engelska lag fungerade utmärkt i detta avseende.

Om denna utveckling skall kunna fortsätta och förstärkas är en förbättrad säkerhet kring arrangemangen en förutsättning. Sett från ett internationellt perspektiv är den svenska debatten inom det här området ibland förvånande och det som är särskilt anmärkningsvärt är en del av de diskussioner som förekommer inom svensk elitfotboll. Det fordras krafttag och samordning i den här frågan och det är inte enbart en fråga om ny lagstiftning även om det är väsentligt. Det handlar också i stor utsträckning om de enskilda föreningarnas handlande. En destruktiv intern debatt leder inte frågan framåt.

[Anges dokumentets rubrik] | [Välj datum]



Utöver den här analysen av succéffaktorer har vi dessutom tagit fram de faktorer som fått ett genomsnittligt betyg (score) av minst 4 eller under 2 på den femgradiga skalan, se bilagorna 2 och 3. Detta för att identifiera de områden som klubbarna i Allsvenskan är bäst respektive sämst på. Samtliga grafer framgår av bilagorna och kan med fördel granskas individuellt i varje klubb. Här redovisas endast några resultat.

Av de faktorer som nått upp till betyget fyra är det lovande att konstatera att såväl klubbarnas övergripande strategiska planer som planerna för ungdomsverksamheten ligger väl till. Förhoppningen är nu att implementeringen kan ta fart.

Av de faktorer som har ett genomsnittsbetyg under 2 vill vi föra fram följande exempel som kräver åtgärder i klubbarna.

Antalet medlemmar i de flesta klubbarna är lågt och borde med enkla medel och ändamålsenliga rutiner kunna öka betydligt. Medlemmarna utgör en stabil grund för framtida intäkter.

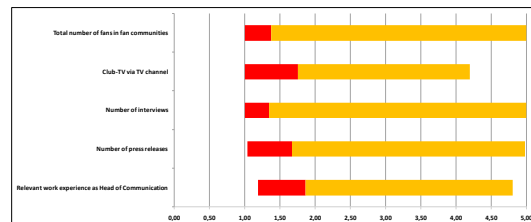
Brister i scoutingorganisationen framgår här både för senior- och ungdomsverksamheten.

De flesta arenornas ålder slår också igenom som en besvärande faktor.

Personalens utbildningsnivå har ett mycket lågt betyg. Det beror förmodligen på att många är rekryterade med koppling till föreningen som en mer betydelsefull merit än fackkunskap inom olika områden. En sådan rekryteringspolitik får sannolikt ses över om föreningarna skall bli mer professionella, särskilt inom marknad och kommunikation.

Vi visar här ett exempel för området kommunikation där betygen på flera faktorer är mycket låga och som visar att klubbarna har mycket att göra inom det här området. Ett område som har stor betydelse för framtida intäkter.

[Anges dokumentets rubrik] | [Välj datum]



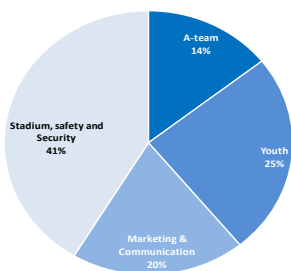
De följande figurerna visar de fyra domäner som i studien är identifierade som de viktigaste fördelade per benchmark. I jämförelse med de generella resultaten ovan kan man se att vikten av de olika domänerna skiljer sig från benchmark till benchmark.

De efterföljande stapeldiagrammen visar domäners position på den femgradiga utvärderingsskalan och anger också lägsta och högsta uppnådda poäng samt medelvärdet för respektive benchmark. Här är det viktigt att påpeka att stapelns placering på skalan representerar värderingen av klubbarnas kvalitet inom respektive domän. Man kan konstatera att benchmark grupp A generellt sett har högre poäng än grupperna B och C vilket innebär att de senare grupperna har ännu större förbättringspotential. Vi kan också konstatera att ingen grupp når den högsta möjliga poängen och att majoriteten av föreningarna inom de flesta domäner ligger under medelvärdet 2,5.

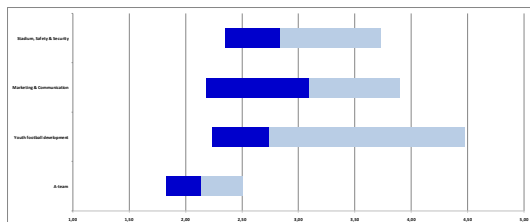
Utöver denna redovisning per benchmark får respektive klubb ytterligare ett rapportblad som anger klubbens position för varje domän i förhållande till sin benchmark. Avståndet mellan klubbens position och respektive domäns högsta värde antyder vilket utrymme det kan finnas för klubben att förbättra just denna domän. Med utgångspunkt från det insamlade materialet kan vi också framställa en rapport som visar varje klubbens position för respektive faktor men det är ett ganska omfattande arbete och får ske enligt särskild överenskommelse.

Vi kan konstatera att klubbarna i benchmark A skulle få störst utväxling av att koncentrera sina förbättringsåtgärder inom domänerna Arena, bekvämlighet och säkerhet samt ungdomsverksamheten.

[Anges dokumentets rubrik] | [Välj datum]

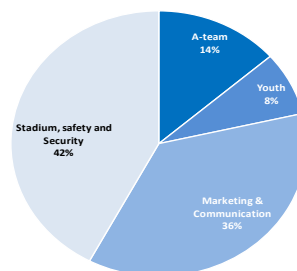


Här kan vi se att värderingen av klubbarna ligger kring medelvärdet utom för organisationen kring A-laget samt att det särskilt inom ungdomssidan finns en stor spridning mellan föreningarna.

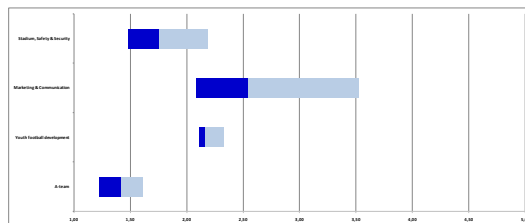


För benchmark B är också arena, bekvämlighet och säkerhet den domän som skulle ge bäst återbärning på insatta åtgärder. Till skillnad från grupp A skulle man här även få nästan lika god utväxling genom att satsa på marknads- och kommunikationsområdet.

[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]

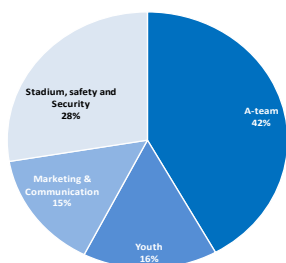


För benchmark B kan vi konstatera att spridningen mellan klubbarna är ganska stor inom domänen marknad och kommunikation och att organisationen kring A-laget får väldigt låg värdering.

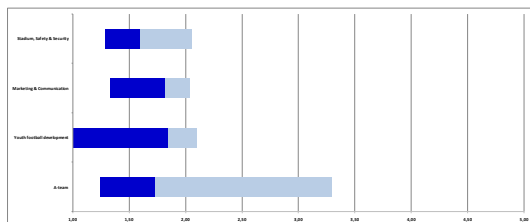


Inom benchmark C är uppenbarligen organisationen runt A-laget den domän som är i störst behov av renovering och också det område där åtgärder skulle få snabbast resultat. Arenaförägnarna har dessutom hög prioritet, liksom för de andra två grupperna.

[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]



För domänen A-lag finns en stor spridning i denna grupp och endast när man analyserar de individuella föreningarna kan man kanske förklara denna. Det kan vara värt att notera att samtliga medelvärden i grupp C ligger under värdet 2,00.



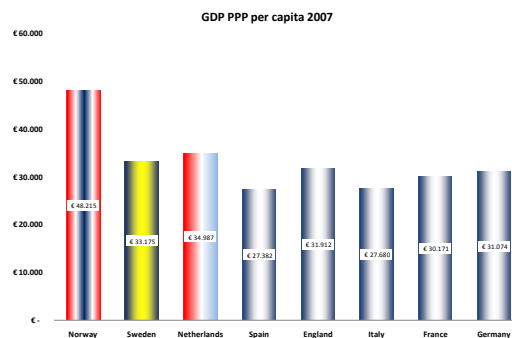
Ytterligare jämförelser mellan Norge och Sverige

En del jämförande material har redovisats redan i de inledande avsnitten och här kommer ytterligare information från den jämförande analysen. Många av de bilder som hör till detta avsnitt är bakgrundsmaterial och flera är självförklarande så de redovisas utan kommentarer i Bilaga 4.

I totala termer är Norge och Sverige små ekonomier men i förhållande till våra folkmängder går vi in på Europas Top 10 lista. Detta borde ju tala för att fotbollen skulle ha extra gynnsamma ekonomiska förhållanden i våra

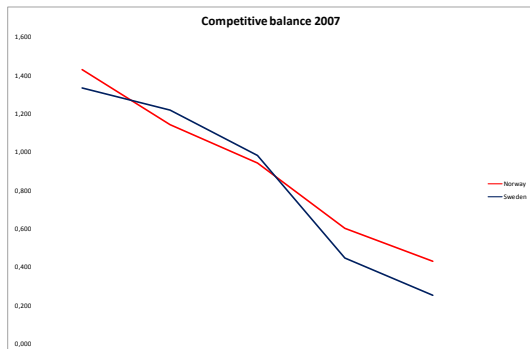
[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]

länder men det visar väl också att marknadernas storlek har större betydelse för klubbarnas ekonomi än inkomsterna per invånare.



Vi har vägt samman de deltagande klubbarnas sportsliga resultat 2005, 2006 och 2007 för att få fram en kurva som vi kallar "Competitive Balance" där vi jämför Norge och Sverige. Här ser vi att klubbarna i Norge har en mer balanserad fördelning än Sverige som verkar ha större skillnader mellan topp och botten i serien, särskilt avvikande är klubbarna strax ovanför bottenkådet.

[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]



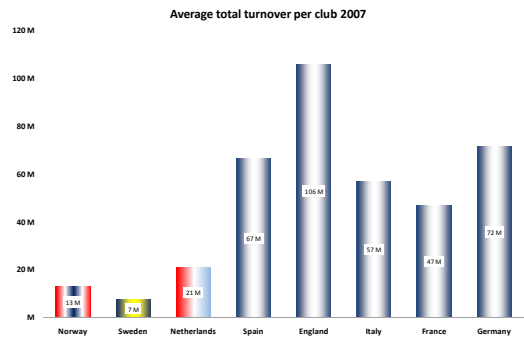
Det är alltid intressant att jämföra föreningarnas ekonomi mellan olika länder. Vi har valt att jämföra den genomsnittliga omsättningen i ett antal ligor för att åskålliggöra de ekonomiska skillnaderna så att man kan sätta in de sportliga resultaten och ambitionerna i ett korrekt perspektiv.

I de kommande graferna har vi valt att jämföra Norge och Sverige med Nederländerna och de fem stora fotbollsnationerna i Europa.

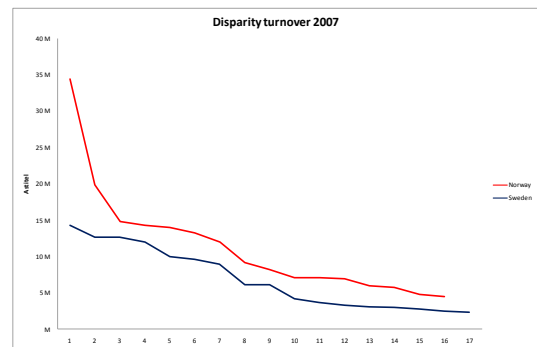
De norska klubbarna har en nästan dubbelt så hög genomsnittlig omsättning som de svenska trots att man bara har en hälften så stor befolkning och man står sig också bra i jämförelse med Nederländerna som har nästa fyra gånger så många invånare som Norge.

Dock är det ju så att klubbarna i de fem stora nationerna har oändligt mycket större resurser än övriga.

[Angi dokumentets rubrik] | [Välj datum]



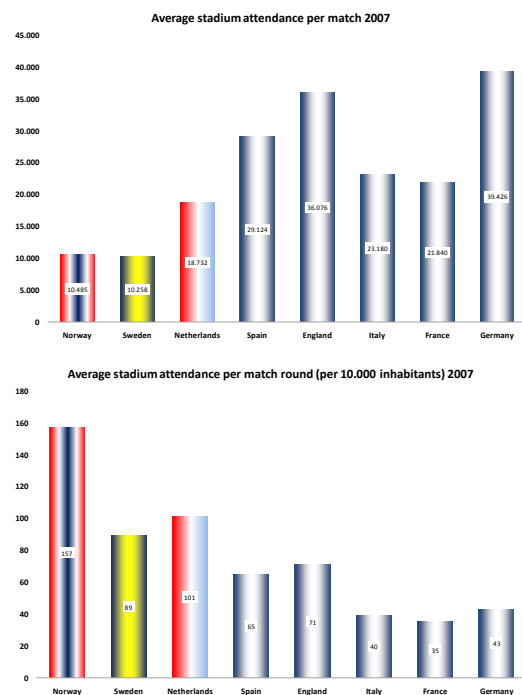
Skillnaderna i omsättning mellan klubbarna i Norge är större än i Sverige och det förklaras huvudsakligen av Rosenborgs dominerande ekonomiska position.



[Angi dokumentets rubrik] | [Välj datum]

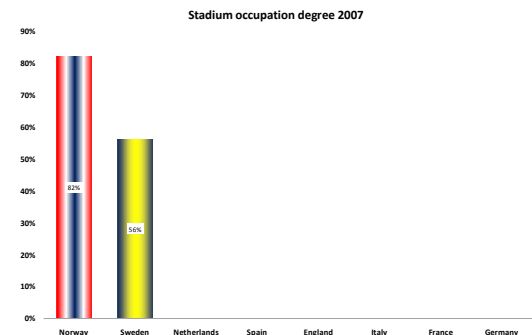
Vi har en del intressanta uppgifter om publiktillströmningen i de olika länderna där Norge och Sverige ligger tämligen lika i faktiska tal men när man tar hänsyn till folkmängden leder Norge ligan, följt av Nederländerna och Sverige. Det får ju ändå anses som hyggliga tal i förhållande till de stora länderna.

Här framgår det klart att anläggningsutvecklingen i Norge har haft en betydande effekt.

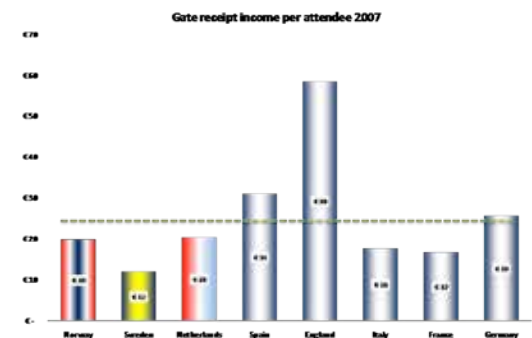


[Angi dokumentets rubrik] | [Välj datum]

Ser man sedan på i vilken utsträckning man utnyttjar kapaciteten på arenorna blir effekterna av investeringarna i nya arenor i Norge ännu tydligare samtidigt som klubbarna i Sverige spelar på en del alltför omoderna och stora anläggningar.



Avslutningsvis vill vi visa en graf över den genomsnittliga biljetttäkningen per åskådare 2007.



[Angi dokumentets rubrik] | [Välj datum]

Förslag till åtgärder

Vi vill föreslå att SEF och klubbarna i Allsvenskan avsätter tid att bearbeta denna rapport genom att kritiskt granska och kommentera de resultat som här presenterats och begära förtydliganden där så önskas.

Vi anser att åtgärder är nödvändiga för att förbättra svensk klubbfootbolls konkurrenskraft och vi tror också att det är möjligt att uppnå positiva resultat.

Vi är övertygade om att åtgärder fordras på tre nivåer samtidigt:

Svenska Fotbollförbundet i form av övergripande frågor och policy.

SEF i frågor som är elitinriktade och även initiativ till internationellt utbyte med t ex systemorganisationer i länder med liknande förutsättningar som Sverige.

I varje förening i enlighet med de förutsättningar som gäller lokalt och det är här lejonparten av arbetet ligger.

Vi kan rekommendera att koncentrera de förbättringsåtgärder man beslutar genomföra inom de fyra domäner som i rapporten definierats som kritiska eftersom vi tror att en sådan inriktning kommer att ge bästa resultat i förhållande till insatta resurser. Rapporten kan därmed utgöra ett underlag för de prioriteringar som blir nödvändiga.

Eftersom vi gjort motsvarande studie i Norge kan vidare jämförelser göras med deras elitklubbar när den rapporten har nått en motsvarande nivå som denna. De ligger, på egen begäran, med någon förskjutning förhållande till den svenska rapporten.

En fråga som berördes redan under de förberedande diskussionerna var att organisera möten mellan klubbar över gränsen som befinner sig i motsvarande benchmark grupper för att skapa ett forum för utbyte av nya idéer.

Vi vet dessutom att klubbarna i Norge ligger några år före de svenska när det gäller utvecklingen av nya arenor och de aktiviteter som kan skapas runt dessa.

Svensk Elitfotboll och Norsk Toppfotball bör, enligt vår mening, verka för ett ökat utbyte av kunskap och idéer över gränsen.

SEF skulle också kunna driva en sådan linje inom den europeiska intresseorganisationen EPFL så att ligor och deras föreningar som har likvärdiga förutsättningar skulle kunna förbättra informationsutbyte sig emellan.

Fortsatta studier och analyser

Vi har redan nämnt i rapporten att det med utgångspunkt från det stora datamaterialet är möjligt att genomföra mer detaljerade och fördjupade analyser. Sådana kan dels ske i gemensamma projekt eller på uppdrag från enskilda klubbar. Ett exempel är att redovisa samtliga kritiska faktorer, dvs mer detaljerat än på domänivå, i stapeldiagram och för varje faktor ange den individuella klubbens position i förhållande till respektive benchmark. Materialet kan dock aldrig användas så att enskilda klubbar skulle kunna begära att t ex få en jämförelse med en annan enskild klubb med mindre än att båda klubbarna är överens och skriftligen godkänner detta föraringsstätt.

ISA har för avsikt att erbjuda andra ligor en motsvarande analys upplagd efter samma modell. Om det finns ett sådant intresse kan vi skapa förutsättningar för internationell benchmarking under förutsättning att de berörda ligorna och deras medlemsklubbar vill detta. Vi har redan undersökningen i Norge under bearbetning och vi har motsvarande uppgifter från Nederländerna. Under hösten 2008 kommer vi att ta upp dessa diskussioner med de tre ligorna.

Studier av den här typen får ett starkt ökat värde om de genomförs vid upprepade tillfällen eftersom man då kan följa förändringar över tiden och kanske upptäcka trender som kan vara till nytta för klubbarna. Dessutom kan man få en kontroll på om de åtgärder man beslutat införa verkligen får de önskade effekterna. I SEF:s fall skulle en sådan andra studie kunna göras om två till tre år. Eftersom man då bara samlar in aktuellt material kommer datansamlingen att vara betydligt enklare än vid detta tillfälle.

Bilagor

1/ Fact sheets

2/Average scores of 4 and above

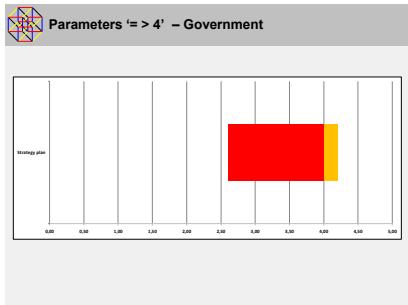
3/ Average scores up to 2 and below

4/Förteckning över deltagare i projektet

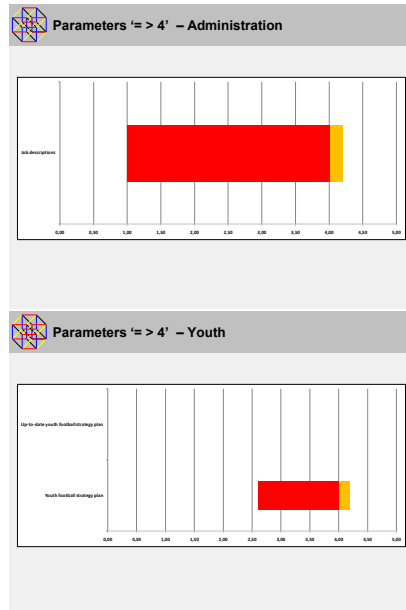
Bilaga 1

[illegible]

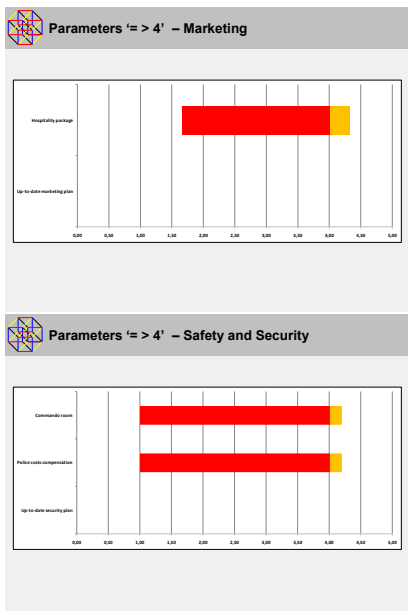
Country	Country			OECD's service integration	
	2009	2010	2011	2010	2011
1. Number of days of permanent stay visa				Number of years since 1980	
2. Number of days of temporary stay visa				Number of years since 1980	
3. Number of days of transit visa				Minor: Investment, Engage	
4. Number of days of short-term visa				Minor: Academic, Family, Visit, asylum	
5. Number of days of long-term visa				Minor: Integration, Property, Social recognition	
6. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
7. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
8. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
9. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
10. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
11. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
12. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
13. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
14. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
15. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
16. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
17. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
18. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
19. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
20. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
21. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
22. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
23. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
24. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
25. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
26. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
27. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
28. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
29. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
30. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
31. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
32. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
33. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
34. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
35. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
36. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
37. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
38. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
39. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
40. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
41. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
42. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
43. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
44. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
45. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
46. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
47. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
48. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
49. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
50. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
51. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
52. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
53. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
54. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
55. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
56. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
57. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
58. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
59. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
60. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
61. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
62. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
63. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
64. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
65. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
66. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
67. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
68. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
69. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
70. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
71. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
72. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
73. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
74. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
75. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
76. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
77. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
78. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
79. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
80. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
81. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
82. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
83. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
84. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
85. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
86. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
87. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
88. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
89. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
90. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
91. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
92. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
93. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
94. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
95. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
96. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
97. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
98. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
99. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
100. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
101. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
102. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
103. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
104. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
105. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
106. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
107. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
108. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
109. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
110. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
111. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
112. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
113. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
114. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
115. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
116. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
117. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
118. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
119. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
120. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
121. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
122. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
123. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
124. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
125. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
126. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
127. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
128. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
129. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
130. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
131. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
132. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
133. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
134. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
135. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
136. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
137. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
138. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
139. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
140. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
141. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
142. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
143. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
144. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
145. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
146. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
147. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
148. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
149. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
150. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
151. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
152. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
153. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
154. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
155. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
156. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
157. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
158. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
159. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
160. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
161. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
162. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
163. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
164. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
165. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
166. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
167. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
168. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
169. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
170. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
171. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
172. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
173. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
174. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
175. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
176. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
177. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
178. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
179. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
180. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
181. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
182. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
183. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
184. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
185. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
186. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
187. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
188. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
189. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
190. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
191. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
192. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
193. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
194. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
195. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
196. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
197. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
198. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
199. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
200. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
201. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
202. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
203. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
204. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
205. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
206. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
207. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
208. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
209. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
210. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
211. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
212. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
213. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
214. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
215. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
216. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
217. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
218. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
219. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
220. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
221. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
222. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
223. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
224. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
225. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
226. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
227. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
228. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
229. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
230. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
231. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
232. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
233. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
234. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
235. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
236. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
237. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
238. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
239. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
240. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
241. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
242. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
243. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
244. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
245. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
246. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
247. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
248. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
249. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
250. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
251. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
252. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
253. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
254. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
255. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
256. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
257. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
258. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
259. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
260. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
261. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
262. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
263. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
264. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
265. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
266. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
267. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
268. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
269. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
270. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
271. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
272. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
273. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
274. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
275. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
276. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
277. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
278. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
279. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
280. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
281. Number of days of visa-free entry				Yes	Yes
282. Number of days of visa-free entry					



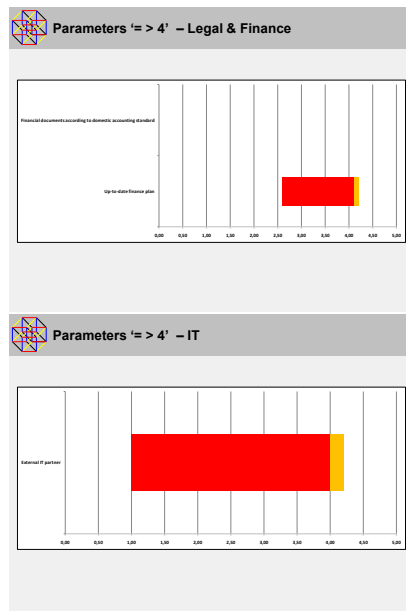
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



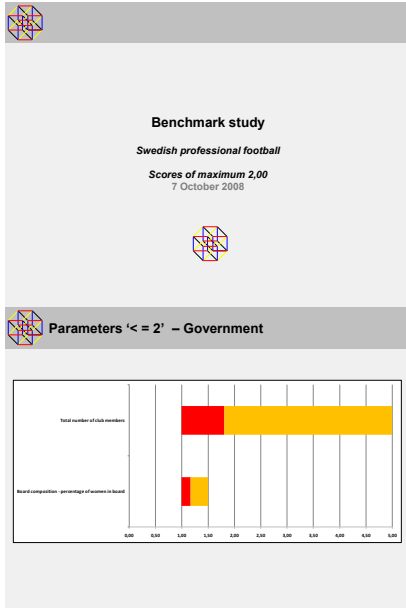
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



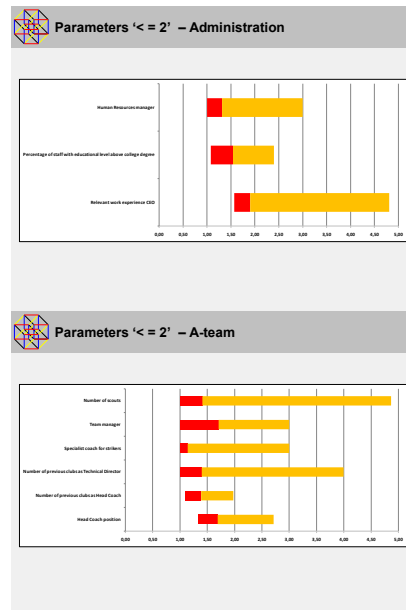
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



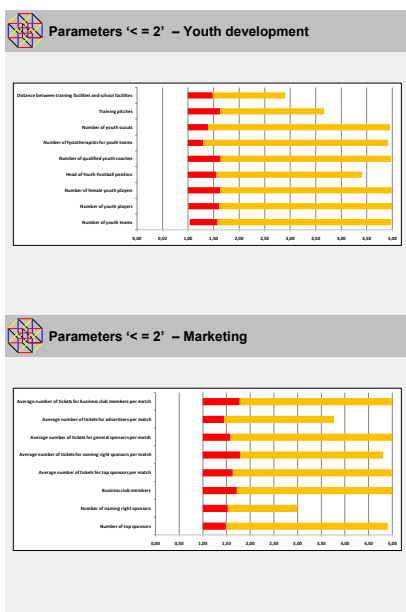
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



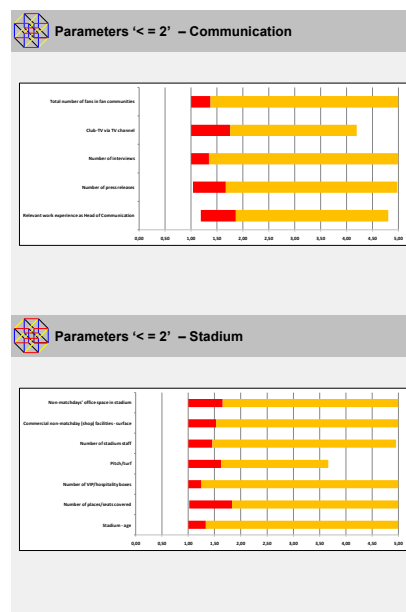
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



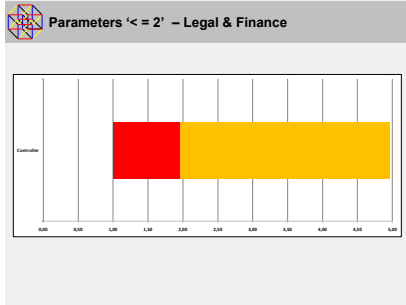
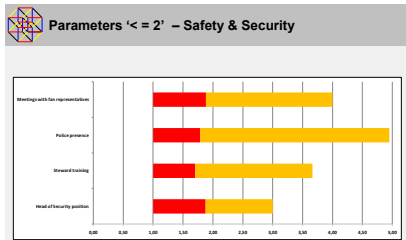
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



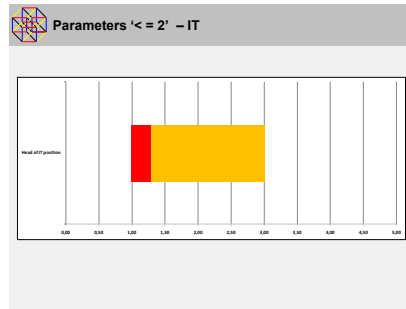
[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



[Ange dokumentets rubrik] | [Välj datum]



[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]



[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]

Bilaga 4

Medverkande i projektet

Beställare:	Bo Lundqvist, Svensk Elitfotboll Ernst Ravnaas, Norsk Toppfotball
Gemensam styrgrupp:	Tommy Theorin, Svensk Elitfotboll Niels Røine, Norsk Toppfotball Per-Mathias Høgnø, Norske Fotballforbundet Sten Söderberg, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet Anna Fyrberg, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet Hallgeir Gammelsæter, Høgskolan i Molde
Ansvarig för data-analys:	Tom Gorissen, Hypercube SA
Behjälplig från UEFA:	Marc Esselink
Behjälpliga med datainsamling:	Malin Berg, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet Freja Johansson, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet Marina Lohinger, Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet
Projektleddare:	Lars-Christer Olsson, Independent Sport Associates

[Angge dokumentets rubrik] | [Välj datum]

Rapport om svensk elitfotbolls framtidsfrågor 2010

Rapport om Svensk Elitfotbolls FRAMTIDSFRÅGOR



Denna rapport är gjord på uppdrag av styrelsen för Föreningen Svensk Elitfotboll.

Uppdraget, liksom rapporten, är utfört av Bo Jansson och Jan Edshage, konsulter vid JKL AB.

I arbetsgruppen har även ingått; Fredrik Andersson och Carl Björnström.

Rapport Om svensk Elitfotboll

FRAMTIDSFRÅGOR

Presenterad den 27 augusti 2010

Innehållsförteckning

EXECUTIV SAMMANFATTNING	5	
Bakgrund	5	
Sammanfattning	5	
Slutord	6	
En fråga om kultur, arbids- och vilja	6	
INLEDNING OCH BAKGRUND	7	
Svensk elitfotbolls nuläge	7	
Uppdraget	7	
Uppdragets syfte	7	
Uppdragets målsatningar	7	
Metod	9	
Workshopen förankrande och skissande	9	
Utredningens olika steg	11	
Externa intervjuer	11	
Disposition av den fortsatta rapporten	12	
SEF-S VISION	13	
Målsatningar kopplade till visionen	14	
Diskussion kring visionen "Nordens bästa liga"	14	
CENTRALA FRÅGEMÅRDEN FÖR ATT UPPNÅ VISIONEN	15	
Intledning	15	
Arenor	15	
Svensk arena- och planstandard halkar efter	15	
Analys	16	
Relationen till ÖvFF	18	
Hälsat-vär – en överblick	19	
Spelschemat	22	
Antal lag i Allsvenskan och Superettan	23	
Varumärkesrättigheter för allsvenskan och superettan	27	
Säkerhet och hui-gång	29	
Vad driver hui-gången?	29	
Medias bilden förstärker bilden av våldet och skrämmar publik	29	
Åtgärder i Sverige	30	
En europeisk utblick	31	
Analys	31	
Rekommendationer	31	
Supporters	32	
Supporters efterfrågar spelkvalitet och god stämning	33	
Aktuellt i Sverige	33	
Analys	34	
Rekommendationer	35	
Marknadsföring och kommunikation	35	
Fler åskådare på varje match	35	
Analys	37	
Rekommendationer	38	
Ekonomi och centrala avtal	38	
Intäkterna har ökat men är fortfarande låga	40	
Centrala avtal	41	
Kostnader		
"Analys"		
Rekommendationer		
Skatten och tvättens samt eventuella "tvättbaser"		
Arbetskraften (A-SINK) väntas vara oförändrad framöver		
Övriga aktuella frågor som berör elitfotbollen	46	
Analys av skatte- och moms situationen i Sverige	47	
Rekommendationer		
Övergivning (o i produktivitet)		
Nytt kapital hänföra argumentet för ett avskaffande		
Analys kring ett avskaffande av 57-procentregeln		
Rekommendationer kring 57-procentregeln i utveckling	50	
Talangutvecklingen i Sverige	51	
Utsatta utmaningar för elitfotboll		
Svenska fotbollsförbundet en mer utmaning		
"Analys"		
Rekommendationer		
Agentverksamheten i Sverige	52	
Agentverksamheten – analys		
Agentverksamheten – rekommendationer		
STRATEGISKA ÖVERVÄGANDEN		
Det finns ingen "quick fix" för att uppnå visionen	55	
Obstakerna mellan utvecklingsperspektivet och produktivitet		
Utvecklingen mellan produktivitet		
Obstakerna är djupa rotade i historien och i vår samhällsstruktur	57	
Vem och vad ska lösa elitfotbollens problem?	59	
ÅTGÄRDSPLAN		
Intert SEF	60	
Utvecklingen i utvecklingsperspektivet		
Marknadsföring och kommunikation		
Supporters	61	
Politiska realiteter skatter, moms, arena, politisk bevakning		
Öppna frågor		
BILAGOR		
ATV för		
I övrigt omse talans – villkoren för europeisk fotboll		
ITR för utveckling		
Danmark	65	
Norge	65	
Schweiz	66	
Utsattn		
KÄLLFÖRTECKNING		



Exekutiv sammanfattning

Bakgrund

Denna rapport är resultatet av en utredning beställd av Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) 2009 och som genomförts våren - sommaren 2010.

Det övergripande målet med arbetet rubricerades ursprungligen som "Vad vill vi med vår svenska elitfotboll?". Det snabba svaret givet av de flesta var - "Öka dess europeiska konkurrenskraft".

Utifrån dessa tankar fick utredningen till syfte att på SEF:s uppdrag ta ett samlat grepp kring elitfotbollens framtidsfrågor, söka fastställa en vision samt en strategi med åtgärder för att nå visionen.

Rapporten avser att vara ett fakta- och beslutsunderlag för detta syfte.

Sammanfattning

Denna rapport identifierar och analyserar de åtgärder som svensk elitfotboll genom sin organisation SEF behöver vidta för att uppnå visionen "Nordens bästa liga". Visionen mäts både publikt, genom ett antal kriterier, och sportsligt som minst plats 15 på UEFAs ranking.

Vid projektets start var den allmänna uppfattningen att det i första hand var ett antal externa faktorer som behövde åtgärdas. Under research- och analysfaserna har det blivit allt tydligare att det också, och främst, är ett antal interna faktorer som påverkar svensk elitfotbolls framtida

Rapport om svensk Elitfotboll 2010 (SEF)

Utöver åtgärdsområdena lyfter rapporten fram två obalanser som anses kraftigt bidra till elitfotbollens situation: Balansen mellan perspektiven utövande och publik - för vem spelar vi? Balansen mellan aktörerna inom fotbollen - vem ansvarar för elitfotbollen? De två perspektiven kopplar till den ovan formulerade frågan.

Utredningen konstaterar att det inte är en enstaka åtgärd som leder fram till visionen. Istället behövs det en beslutsam och samlad insats på en rad områden samtidigt, och primärt på de nämnda obalanserna.

Rapporten avslutas med ett antal förslag till konkreta åtgärder och projekt som SEF bör initiera omgående. De omfattar förslag som syftar till att direkt och indirekt sätta publiken i centrum, att tydliggöra gräns-snitt och ansvarsfördelningen mellan SvFF och SEF så att ägarskapet för produkten elitfotboll renodlas samt att stärka SEF och elitfotbollens i relationen till politiker och myndigheter.

Förslag läggs också för fortsatta processer kring spelschema, spelsäsong och antalet lag i allsvenskan. Slutligen också förslag till interna krav på SEFs medlemsklubbar samt för att kunna leda denna förändring, ökade resurser till SEFs kansli.

Slutord

En fråga om kultur, attityd och vilja

För att 32 konkurrerande klubbar ska kunna agera kraftfullt i komplicerade frågor krävs:

- » Enighet om målet - en vision
- » Enighet om problembeskrivningen - en rapport/vitbok
- » Enighet om prioriteringar och åtgärder - en handlingsplan

För att kunna uppnå visionen krävs det från klubbarna en lojalitet mot visionen, även om de enskilda åtgärderna och besluten till synes kommer att missgynna den egna klubben. Det är t ex mer angeläget att öka de totala intäkterna än att diskutera hur en begränsad kassa ska fördelas.

Det finns många åsikter om elitfotbollen i Sverige, och det finns många aktörer som anser sig ha lösningen. Därför måste SEF för att behålla sin legitimitet som elitfotbollens talesman vara selektiva med de frågor man driver, och driva dessa med kraft.

konkurrenskraft.

Rapporten analyserar ett femtontal åtgärdsområden som representerar för medlemsklubbarna identifierade vid en workshop i januari 2010. Till varje åtgärdsområde är ett antal rekommendationer kopplade.



Inledning och bakgrund

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) är de svenska elitklubbarna och därmed en maktfaktor i Sveriges överlagset största idrott. Inom organisationen är medlemsspridningen relativt stor oavsett perspektiv - trots detta är man Europas jämligaste liga. Den beslutande makten inom fotbollen finns till största delen inom SvFF och därigenom hos de 23 distriktsförbunden¹. SEF:s medlemmars representation på distriktsnivå är mycket svag vilket medför att SEF:s frågor sällan drivs denna väg.

2009 kan för svensk elitfotboll sammanfattas som ett bra år där den högedramatiska avslutningen på allsvenskan säkerligen fastnade på många halsar. På vissa plan märktes en positiv utveckling, t.ex. att ett antal klubbar investerade i nya arenor, ökade publiksiffror under 2009, samt att flera tongivande spelare i Sveriges olika landslag återfanns i de högsta svenska ligorna.

Idag har svensk herrfotboll ett brett engagemang från en rad olika intressenter, såsom supportrar, sponsorer och allmänheten i stort. Genomslaget i media omfattar såväl regelbunden rapportering inför, under och efter matcher, som ett flertal TV-sändningar i veckan, både live och i olika magasin. Media har ett stort intresse för elitfotbollen och den bild man ger kan i bästa fall sägas vara neutral där såväl positiva som negativa

aspekter kopplade till fotbollen rapporteras.

Samtidigt är svensk elitfotboll överens om att man brottas med ett flertal problem, allt från spelarflykter till utlandet vid tidig ålder till klubbarnas svaga ekonomi och sviktande publiksiffror. Med anledning av detta inledde SEF och dess medlemmar hösten 2009 ett projekt med att ta fram en övergripande vision som skulle styra arbetet framöver när det kommer till att stärka den svenska elitfotbollen. Även centrala målsättningar och fokusområden för att uppnå visionen skulle identifieras. SEF anser att avsaknaden av tydliga mil för organisationen och därmed för arbetet med elitfotbollen idag är en brist. Denna brist medför bland annat att aktuella frågor som blossar upp, inte sällan via och i

¹ Se specifika färdiga lag

media därigenom i för hög grad blir styrande för organisationen och den konkreta verksamheten. Detta resulterar i att SEF:s arbete inte sällan präglas av åtgärder som genomförs ad hoc, och att man därigenom "springer på de frågor som för tillfället brinner".

Svensk elitfotbolls nuläge

En ständigt aktuell fråga är de svenska fotbollsseriernas kvalitet och klubbarnas konkurrenskraft i förhållande till övriga Norden och Europa. Allsvenskan är för närvarande rankad som nummer 24 i Europa, distanserad bl.a. av de högsta serierna i både Danmark och Norge. Sedan 1995 har Sverige tappat tio placeringar.

Därtill har svenska elitklubbar lägre intäkter än fotbollsklubbar runt omkring i Europa. 2006 ligger Sverige på 20:e plats vad gäller genomsnittlig intäkt per klubb, vilket var efter både Danmark och Norge men även Portugal (lika antal invånare som Sverige men betydligt sämre samhällesekonomi). Samtidigt har Sverige enligt UEFA Europas tredje mest jämlika liga, i den bemärkelsen att vi har den jämnaste intäktsfördelningen.

Media har sedan länge uppmärksammat hur svensk klubbfotboll tappat i den internationella konkurrensen. Den negativa publicitet detta inneburit eskalerade i samband med den tidiga säsongstarten 2010, då många av matcherna spelades på långt ifrån dugliga planer. Vårsäsongen innebar ett stort publiktapp, vilket fått medier att skriva om allsvenskans publikkras. Bland annat detta har medfört att de negativa skrifterna fortsatt och accentuerats under våren och sommaren.

Uppdraget

SEF beslutade sig under sommaren 2009 för att ta ett helhetsgrepp kring framtidsfrågorna och söka fast-ställa en vision för vad man vill med den svenska elitfotbollen. För detta bildades en arbetsgrupp bestående av fem styrelsemedlemmar från SEF. SEF ville komma bort från det ovan beskrivna reaktiva arbetssättet som man inte upplevde som optimalt när det kommer till att driva de frågor som är viktiga för elitfotbollen. Under senhösten engagerades en extern konsult och projektet döptes till "Framtidsfrågorna". Genom att identifiera och formulera en konkret vision/målsättning för den svenska elitfotbollen, och primärt för allsvenskan, har SEF haft avsikten att skapa en plattform och därmed proaktivt kunna driva de frågor som är viktiga för framtidens elitfotboll.

Efter att en övergripande målsättning/vision för den svenska elitfotbollen har identifierats och formulerats var nästa steg att identifiera och utforska ett

0 Rapport om Svenska Elitfotbolls Framtidsfrågor

antal centrala områden som kan bidra till att målsättningen/ visionen uppfylls. Dessa kan utgöras av allsvenskans spelprogram och antal lag, fördelning av intäkterna från olika samarbetsavtal, spelarfinansiering och därtill relaterade skattefrågor, 51-procentsregeln, etc.

Uppdragets syfte

Uppdraget, som redovisas i denna rapport, syftar till att identifiera faktorer som påverkar svensk elitfotbolls konkurrenskraft och attraktivitet. Därtill skall uppdraget analysera dessa faktorer samt ge rekommendationer avseende SEF:s framtida agerande. Uppdraget ska kunna utgöra grund för en strategi för att stärka svensk elitfotboll.

Uppdragets målsättningar

Från början definierades följande målsättningar för uppdraget:

- » Stärka den svenska elitfotbollen och dess internationella konkurrenskraft
- » Vända den negativa utveckling som Sverige haft på rankingen av europeiska ligor



elitfotbollen och dess internationella konkurrenskraft»

Metod

Redan från början fanns det en stark vilja från alla håll att bedriva arbetet i nära samarbete med SEF:s medlemmar. Således bildades det initialt en styrgrupp. Styrgruppens uppgift var att återkoppla till samtliga medlemsklubbar och föra fram deras åsikter. Hela arbetet har bedrivits i nära samarbete med SEF:s styrelse och styrgruppen, som i sin tur haft nära kontakt med klubbarna.

I syfte att ge uppdraget en "kickstart" påbörjades tidigt en desk research, för att utveckla arbetsprocessen, kartlägga vilka personer som är lämpliga att föra kvalitativa samtal med samt detaljplanera perioden november 2009 till juli 2010. Parallellt med research genomfördes det i januari 2010 en workshop med SEF:s medlemmar.

Rapport om Svenska Elitfotbolls Framtidsfrågor

Workshopen förankrande och idéskapande

Vid workshopen i januari delades SEF:s medlemmar in i grupper och fick genomföra olika övningar. Syftet var att dels generera idéer, dels förankra framtidsarbete. Deltagarna visade ett stort engagemang och diskussionerna upplevdes som mycket konstruktiva. Samtliga var överens om att svensk elitfotboll har förbättringspotential och stod inför ett antal utmaningar. Utmaningarna kretsade främst kring ekonomi, arenafrågor och hulgianism. I grupperna diskuterades många olika möjliga lösningar, och det var uppenbart att det var lättare att nå konsensus runt målet än mellan (att ni målet).



I en del av workshopen fick grupperna i uppgift att definiera svensk elitfotbolls nuläge. Efter initierade diskussioner nåddes konsensus kring att svensk elitfotboll har stor förbättringspotential. Det konstaterades att den samsyn som mötet nådde utgjorde en bra utgångspunkt, då samtliga insåg behovet av en översyn och förändring.

SEF:s NYA VISION TOG AVSTAMP I WORKSHOPEN

Under workshopen diskuterades det även vilka krav det fanns på en vision. Efter att ett antal inspirerande visioner presenterades följde en initiera diskussion. Efter diskussionerna framkom blandade förslag på en framtida vision för SEF, bl a:

- » "Bäst i Norden"
- » Visionen ska ha tre delar: Långsiktighet, delaktighet och tillgänglighet, innehålla fotbollskänsla » "Bästa arenasporten i Sverige"
- » "Hemmamatcher skall upplevas som en fest för hela kommunen"

Därutöver bestämdes det att visionen skulle brytas ner i ett antal målsättningar, i syfte att kunna mäta resultatet. Målen skulle vara både realistiska och inspirerande. Lämpligheten i att formulera en vision utifrån UEFA:s ranking diskuterades. Vissa klubbar såg det som mer väsentligt att titta inom Sveriges gränser medan andra ansåg att en vision som baseras på rankingen mer kan som ett kvitto på att man uppnått framsteg inom andra områden.

Vid fastställandet av vision och målsättningar har rapportförfattarna agerat processledare och modererat arbetet. Under SEF:s årsmöte i mars 2010 fastställdes sedan en framarbetad vision och dess målsättningar. Visionen arbetades fram i samråd med SEF:s styrelse samt styrgruppen. Styrgruppen återkopplade i sin tur till SEF:s medlemmar. Visionen och dess målsättningar presenteras i kapitel 2.

KORT OM UTREDNINGSPROCESSEN

Utredningsprocessen har innehållit flera olika moment, som faktainsamling, intervjuer, samtal och sammanställning, analys, test av hypoteser och inte minst förankring. Förankringsdelen har dels hanterats genom styrelsen men framförallt med hjälp av den tillsatta styrgruppen. Den har skett dels direkt med medlemmarna vid fyra tillfällen, dels digitalt via en sluten hemsida där material kontinuerligt laddats upp. Den vägen har medlemmarna kontinuerligt haft möjlighet att lämna synpunkter, kommentera och ställa frågor. Så har också skett i stor omfattning.

FOKUSOMRÅDEN VAR FÖRSTA STEG I PROCESSEN

Under workshopen togs de frågor fram som klubbarna

ansåg var viktigast att förändra för att stärka svensk elitfotboll. Dessa frågor skulle därefter utgöra en central roll i den analys som genomförts. Efter olika övningar tillsammans med en diskussion, identifierades följande frågeområden under workshopen:

- » Arenor
- » Relation till SvFF
- Höst-vår
- Spelschema
- Antal lag i Allsvenskan och Superettan
- Varumärkesrättigheter för Allsvenskan och Superettan
- » Säkerhet och hulgianer
- » Supporters

- » Marknadsföring och kommunikation
- » Ekonomi och centrala avtal
- » Skatte- och momsfrågor som påverkar elitfotbollen
- » Bolagisering (51-procentsregeln)
- » Talangutveckling
- » Agentverksamheten i Sverige

Dessa frigeomriden redovisas och analyseras i kapitel tre. Utredningens olika steg

En omfattande desk research ligger till grund för analysen. Utöver SEF:s interna material, som bl a beskrev utgångsläget, har projektgruppen fått ta del av strategidokument och material från SvFF, så som elitmanualen.

Därutöver har analyserats och samlats in data från bl a:

- » Bloggar och forum
- » Supportersajter
- » Sponsorer
- » Forskningsrapporter
- » Medlemsklubbarnas hemsidor
- » Deltagande på konferenser, mässor osv.
- Insamlad information och material på interna möten inom SEF, externa konferenser som t ex Fotboll & Pengar och fotbollskonferens i Malmö
- » Analys av mediebild
- Under uppdragets gång har bilden i media dels bevakats, dels analyserats för att addera ytterligare en dimension till arbetet
- » Benchmark
- Benchmarking mot andra länder, beroende på frigeomridet
- Benchmarking mot andra idrotter, t ex Hockeyligan
- » Löpande avstämningar med SEF och styrgruppen
- Veckoliga avstämningar med styrgrupp
- Händelsestyrda telefonavstämningar

Därutöver genomfördes en omfattande desk research utifrån externt material. Hit hörde bl.a. mediesökning, kartläggning av viktiga intressenter inom området, samt granskning av relevanta externa rapporter samt information från i första hand Danmark, Norge, Österrike, Schweiz och Holland.

Externa intervjuer

Parallellt med desk research och de första hypoteserna kring SEF:s verksamhet och svensk elitfotbolls centrala framtidsfrågor, genomfördes ett antal kvalitativa samtal med för uppdraget relevanta

Report av andra ELITFOTBOLL-TEAMET/2009

personer. Samtalen syftade till att ge en ökad kunskap om bilden av SEF och svensk elitfotboll samt de frågor som SEF bör arbeta med för att på bästa sätt stärka svensk elitfotboll.

Samtalen har antingen skett vid personliga möten eller per telefon.

Respondenterna utgjordes bl a av:

- » Ordförande i olika klubbar
- » Sportchefer och styrelseledamöter bland SEF:s medlemmar
- » Representanter från supportrar,
- » Sponsorer
- » Svenska Fotbollsforbundet
- » UEFA
- » ECA,
- » Andra länders ligaorganisationer
- » Hockeyligan
- » Journalister
- » Övriga intressenter

Disposition av den fortsatta rapporten

I kapitel två presenteras den vision som fastslogs tillsammans med medlemmarna under SEF:s styrelse-möte i mars 2010. Därutöver redovisas de målsättningar som krävs för att uppnå visionen.

De data som samlats in presenteras under kapitel fyra, Centrala frågeområden för att uppnå visionen. Varje frågeområde som identifierats, har analyserats. Baserat på analysen följer rekommendationer till varje frågeområde. I samband med analysen har upptäckter stämts av under resans gång dels mot SEF, dels styrgruppen.

I kapitel fem sker en övergripande analys och därtill rekommenderade åtgärder. Syftet är att föra ett resonemang kring vilka strategiska val SEF och organisationens medlemmar står inför. Kapitlet innehåller även ett utkast på lång- och kortsiktiga åtgärder för att uppnå SEF:s vision.

12 Rapport om svensk elitfotbollsframtidsstudie



SEF:s vision

Med hjälp av den input som inkom på workshopen, arbetades en vision fram som sedan diskuterades och fastställdes under SEF:s årsmöte 19 mars 2010.

Visionen vilar på ett antal byggstenar och definieras som följer:



Målsättningar kopplade till visionen

Då visionen i sig själv inte är mätbar, enades klubbarna under SEF:s årsmöte att sätta upp målsättningar som är mätbara. Målsättningarna delades upp i två block, för att dels mäta det sportsliga, dels det publikmässiga:

» Sportslig målsättning:

– Bäst i Norden på UEFA:s ranking,

Minst plats 15 år 2020 » Publikbaserad målsättning: – Ekonomi

Total omsättning

Match-day intäkter

Sponsoring – Åskådare

Betalande

TV

– NPI = kvalitativt mått på publikupplevelsen²

Diskussion kring visionen "Nordens bästa liga"

I anslutning till att visionen fastställdes vid årsmötet i mars 2010 diskuterades resultatet. Medan många an-såg att visionen var väldigt bra, tyckte andra att visionen var för "ovisionär", dvs. för lågt satt. Vissa hävdade att Nordens bästa liga snarare var en målsättning än en vision. Dock är det viktigt att poängtera att det under mötet nåddes konsensus kring dels vision, dels att den skulle vara mätbar i form av målsättningar.

Visionen Nordens bästa liga kan tolkas på olika sätt. I SEF:s arbete innebär dock visionen att svensk elitfotboll ska ha den bästa ligan i Norden, då även andra idrotter inräknat.

Utredningen har inhämtat och till SEF lämnat förslag på mätmetoder. Det har visat sig finnas ett internationellt intresse för samordning/benchmark i denna fråga.

Rapport om svensk elitfotbollsframtidsstudie 33

14 Rapport om svensk elitfotbollsframtidsstudie



Centrala frågeområden för att uppnå visionen

Inledning

Vid den workshop med SEFs medlemmar som ägde rum i januari genomfördes ett grupperbete, i syfte att diskutera svensk elitfotbolls utmaningar. I anslutning till detta arbetade grupperna fram de frageområden inom svensk elitfotboll som ansågs vara viktigast för att förbättra förutsättningarna för elitfotbollen. I följande avsnitt redovisas dessa frageområden på djupet. Under varje frågeområde redovisas bakgrund och nulägesbild, samt en analys och rekommendationer. Analysen och rekommendationerna är utformade utefter de målsättningar som är uppsatta för att nå visionen Nordens bästa liga.

Arenor

Svenska arena- och planstandard hälsar efter.

Arenorna och deras standard lyfts ofta fram som en av de viktigaste orsakerna till att svensk elitfotboll har hamnat på efterkälken, inte minst i förhållande till våra grannländer Norge och Danmark. Medan t.ex. Norge har investerat mycket i moderna arenor har Sverige sedan fotbolls-VM 1998 och en bit in på 2000-talet saknat större arenainvesteringar. Under de senaste åren har dock en allt större medvetenhet om arenornas betydelse hos klubbarna infunnit sig. Detta har medfört att en rad nya arenor såsom Boris Arena, Gamla Ullevi och Swedbank Stadion har byggts. Ett flertal andra klubbar, t.ex. Gefle, Hammarby och

Illustration: David Sjöberg/Stockholm Fotboll

Kalmar, har dessutom påbörjade eller planerade arenaprojekt.

Om arenasituationen i Sverige är på väg att förbättras har vårens tidiga säsongsstart visat att det finns mycket kvar att göra när det kommer till standarden på själva fotbollsplanerna. Många hävdar att det till stor del är en kompetens-, resurs samt en disciplinfråga – disciplin i bemärkelsen att fattade beslut efterlevs. Kritiker hävdar att dagens liga arena- och planstandard beror på bedömningar som är frikostiga och subjektiva. De specificerade krav som finns idag sägs vara för otydliga för att kunna göra en korrekt bedömning.

En möjlig lösning till bättre underlag är konstgräs som blir allt vanligare bland de svenska elitklubbarna. På de ställen där man anlagt konstgräs "kan man spela fotboll fyra gånger så ofta som på naturgräs"¹. Samtidigt hävdas det frin allt fler att frågan om konstgräs är något av en generationsfråga. Morgondagens elitspelare har spelat på konstgräs under hela sin fotbollsutbildning och kan därmed antas vara mer öppna och vänligt sinnade till underlaget. Detta samtidigt som kvaliteten på konstgräset blir allt bättre. I Norge, som haft, trots rykten om motsatsen, stora planproblem säsongen 2010, spelar sju av 14 lag på konstgräs och krafter verkar för att ytterligare planer skall bli konstgräs². I övriga Europa är dock konstgräs mycket ovanligt där Moskva är ett av få exempel på arenor med konstgräs som underlag.

Att äga sin arena – en potentiell intäktskälla

Arenorna inom svensk elitfotboll ägs nästan uteslutande av kommunala aktörer. Enligt UEFA äger mer än vad tredje klubb i de europeiska toppligorna, helt eller delvis, sina arenor. Samtidigt är det över hela Europa mycket vanligt att kommunala aktörer äger en majoritet eller samtliga arenor. Norge tillsammans med t.ex. England, Holland och Tyskland utgör dock några av undantagen där en minoritet av arenorna ägs av kommuner. Att de flesta klubbarna inte äger sina egna arenor kan innebära en ekonomisk nackdel då de behöver betala hyra och/eller inte får fullt betalt för de kommersiella rättigheterna knutna till en arena. Dessa utgörs av namnet på arenan, försäljning frin restauranger och kiosker, loger, och reklamplatser, dels uppe på läktar-plats, dels nära spelplanen. Därutöver kan klubben gå miste om de intäkter som finns utanför fotbollen i form av andra aktiviteter som konserter och konferenser, samt genom de kommersiella ytor på arenorna.

Allt fler klubbar har dock på senare år tagit över driften av arenan från huvudägaren. Detta är förenat med intäkter frin arenarättigheterna men även med kostnader som t.ex. planskötsel. Fortfarande finns det dock ett

avtal om rättigheterna vid sina arrangemang. Betydelsen av att äga sin arena eller ha så stora intäktsmöjligheter som möjligt genom arenan visade sig i Sport & Affärers genomgång av idrottsklubbarna med störst sponsorintäkter. Malmö FF toppar listan där nya Swedbank Stadion anges som den viktigaste förklaringen. Elfsborg är det andra fotbollslaget på listan medan resten utgörs av ishockeyklubbar. Gemensamt för lagen sägs vara att de flesta genom arenorna har stora intäktsmöjligheter. Tidigare studier har visat att åtgärder för att förbättra arenan och bekvämligheten ger positiva resultat omedelbart, där ökat publiksnitt och förbättrad service tros vara de snabbaste och mest effektiva sättet att öka intäkterna för elitfotbollen. Tvi exempel på detta som förtjänar att nämnas är Elfsborgs Boris Arena samt FC Köpenhamns Parken.

Analys

Konsekvensen av de svenska elitklubbarnas avsaknad av investeringar i moderna arenor är att Sverige hamnat efter många europeiska länder i denna fråga. Det är utredningens uppfattning att detta bidragit till den förlorade konkurrenskraften. Positivt är dock att elitklubbarna är eniga om arenornas betydelse och att många arenaprojekt har slutförts, påbörjats och projekterats under de senaste åren. Här finns ett stort strukturkapital där klubbarna kan lära sig mycket av varandra t.ex. avseende gemensamma inköps-processer och projektledning.

¹ Arrangör för UEFA:s elitligor genomför

² Idrottsliga Norge Toppligaboll

³ Arrangör för UEFA:s elitligor genomför

Även om de senaste åren har sett en positiv utveckling återstår mycket att göra på många håll. Sammantaget får dessa två faktorer – arenainvesteringar på vissa håll, avsaknad av det på andra – som konsekvens att arenastandarden, sett till aspekter som modernitet, kvalitet, komfort för besökare, säkerhet, varierar stort mellan SEF:s medlemsklubbar. Därmed är också klubbarnas behov i denna fråga olika. Såväl de enskilda klubbarna som svensk elitfotboll totalt skulle tjäna på ökade insatser då nya arenor ger en positiv effekt för produktens attraktivitet och genererar mer publik. Effekten av den undermåliga kvaliteten på spelplanerna på många håll i Sverige blir att spelstandarderna påverkas negativt, vilket i sin tur påverkar mediebilderna av elitfotbollen och därmed även publikintresset. Kraven på planernas kvalitet behöver öka dramatiskt, dels för att öka spelkvaliteten, dels för att vända den negativa bild som elitfotbollen idag har i media. Att ha underlag som ger spelarna bra förutsättningar att spela en attraktiv och underhållande fotboll är en grundläggande hygienfaktor. För att öka kvaliteten på planerna krävs ökad kunskap och ökade resurser. Kostnader för planvärmning och personal uppgår till flera miljoner om året för de klubbar som idag har bäst underlag, men det ger också resultat. Klubbarna kan här lära mycket av varandra men även av bl.a. Norge samt externa aktörer, t.ex. inom golfen, där media under våren har rapporterat att ett samarbete med golfförbundet, avseende bland annat bankonsulenter, ska inledas. Ett externt tryck är sannolikt nödvändigt för att gå från ord till handling. Därför bör det vara ett tvingande krav för att få spela elitfotboll att klubbarnas arenor och planer uppfyller de uppsatta minimikraven. Moderna arenor, ägandet samt rättigheterna som är kopplade till arenorna är centrala för elitklubbar utifrån ett intäktsperspektiv. Detta visar inte minst en genomgång av de tio klubbarna med störst sponsor-intäkter. Givet de stora investeringar som behöver göras samt ägarstrukturen i de flesta arenor är goda relationer med kommunerna en central faktor. Här behöver klubbarna kunna visa det värde som de tillför lokalsamhället. Inte minst i form av merintäkter kopplade till klubbarnas arrangemang.

Rekommendationer

Frågan om arenor ägs av klubbarna, och regleras i elitmanualen och SvFF:s tävlingsbestämmelser. Trots detta skiljer sig förutsättningarna kraftigt åt. Utredningen har identifierat följande åtgärder som SEF bör vidta för att påskynda en höjning av arena- och planstandard:

- » Upprätta årligen en offentlig förteckning där varje klubb anger tidsplan för renovering eller nybygga (om de inte har en nybyggd

klubb avseende elitfotbollshallen 17

arena). Förteckningen används som påtryckning för de klubbar som släpar efter och för nytillkomna klubbar. Denna skall vara en obligatorisk utfästelse av varje enskild klubb

- » Gör en överenskommelse om att krav på arenor ska följas och dela ut dispenser mycket restriktivt, inte ens till klubbar som spelar sin första säsong i superettan eller allsvenskan. Överväg om minimikraven kan höjas ytterligare.
- » Fortsätt stödja klubbarna i arbetet med en bättre spelplanskvalitet. Genomför ett best-practice program för planskötsel, inklusive inspiration utifrån t.ex. golfförbundets bankonsulenter. Skapa en gemensam och obligatorisk utbildning för planskötare
- » Gör en årlig rapport som visar på att nya, fräscha arenor skapar mervärden för det lokala samhället samt för staten. Kommuneras till såväl riks- som kommunpolitiker.

Relationen till SvFF

SEF:s ändamål är att främja och utveckla elitfotbollen i Sverige. Svenska Fotbollförbundet (SvFF) har till uppgift att "främja och administrera fotbollen i landet". Inom detta rymms således såväl elit som bredd. 2009 hade SvFF 3359 medlemsföreningar¹². SEF har som bekant 32.

Att även SvFF arbetar med elitfrågor innebär att det utgör en viktig intressent och samarbetspartner för SEF och dess medlemsklubbar. Samtidigt medför SvFF:s "dubbla" roller att det finns områden där SEF med sin enda prioritet i elitfotbollen kan ha en annan åsikt än SvFF som även behöver beakta landslag-, damelit-, och breddfotboll.

Några av de viktigaste frågorna för SEF:s del har direkt koppling till relationen mellan SEF och SvFF:

- » Speltermin: vår-höst eller höst-vår
- » Spelschemat för allsvenskan och superettan
- » Antal lag i allsvenskan och superettan
- » Varumärkesrättigheter för allsvenskan och superettan



I samtliga dessa frågor har SvFF ett avgörande inflytande, fullt ut i vissa fall i andra efter samråd med SEF. Förändringar SEF önskar genomföra kräver därmed beslut av eller i samklang med SvFF och att processer drivs inom SvFF:s organisation. Det har under arbetets gång blivit uppenbart att medlemmar i SEF inte har full kunskap om eller insikt i processerna för behandling av dessa frågor. Inte heller tycks det som kunskapen finns om hur SvFF:s organisation ser ut och fungerar.

SvFF:s beslutande organ är tre; » Förbundsstämma

På förbundsstyrelsen väljs ledamöter i de beslutande nämnderna: disciplinnämnd, besvärnämnd, licens-nämnd och appellationsnämnd. I dessa var SEF och dess medlemmar under säsongen 2009 representerade i besvär-, disciplin- samt licensnämnden.

1 SvFF:s hemsida

12 Ibid.

¹² SvFF:s hemsida 2018. Svenska Fotbollförbundet. Extra förbundsstämma » Representantskapet

Förbundets regionala organisation består av de 24 distriktsförbunden (SDF). Förbundsmötet samt extra förbundsmöte består av ombud för SDF och för de föreningar som tillhör Elit-föreningen Damfotboll (EDF) och SEF. Varje SDF får företrädas av högst sex ombud och förening av ett ombud⁷ vid förbundsmötet.

Representantskapsmötet hålls en gång per år i november eller december di bl.a. tävlingsbestämmelserna ses över inför kommande säsong.

Representantskapet består av 45 röster, varav en företrädare för varje SDF (24 röster), åtta företrädare för SEF, sex företrädare för EDF samt förbundsstyrelsens ledamöter (7 röster). Distrikten har således majoritet. Förbundsstyrelsen är förbundets högsta beslutande organ när förbundsmöte inte är samlat eller representantskapet sammanträder. Styrelsen utgörs av ordförande samt sex övriga ledamöter. Styrelsen ska bl.a. fastställa seriesammansättningen för allsvenskan och superettan. SEF är representerat i styrelsen av två ledamöter.

Förbundsstyrelsen får för ett visst ändamål tillsätta kommitté eller annat organ. De kommittéer där SEF och dess medlemmar är representerade utgörs av affärs-, anläggnings-, domar-, fotbolls-, medlems- och tävlingskommittén.

Relationen till SvFF analyseras närmare under avsnittet *obalansen mellan produktägarna*.

Höst-vår – en överblick

Sverige spelar sedan 1959 vår-höst i seriespelet oavsett serie. Sedan länge har, sannolikt i kraft av den relativt unika spelordningen och den enkla frågeställningen, frågan debatterats inom svensk fotboll. Detta trots den relativt lilla förändring avseende vinteruppehållets längd som skulle bli fallet med nuvarande antal matcher.

Sedan ett antal år, och mycket kraftigt 2010, har Helsingborgs IF och Malmö FF drivit frågan om en övergång till höst-vår-säsong⁸. Utöver Sverige är det främst i nordeuropeiska länder, som Norge, i som "vår-höst" gäller. I Norge är frågan om förändring inte aktuell. Samtidigt har 2010 års kalla och snöfyllda vinter väckt frågan om övergång till höst-vår i länder som Österrike, Schweiz och även Danmark.

Förespråkarna för höst-vår-säsong i Sverige pekar på följande fördelar: » Det finns idag möjligheten att anlägga planer för spel året om.

– I norra Sverige har man tillgång till konstgräs, medan man i södra Sverige kan spela på uppvärmda planer

» Höst-vår skulle innebära en anpassning till de stora

Kapitel 10: Svenska Elitfotbollsförbundet 19

europiska seriesystemen

» Till europaspel kommer nykorat och potentiellt intakt mästarlag sannolikt i god form » Fördelar för fotboll som skoldrott om fotbollssäsongen är anpassad efter läsåret

» Transferfönstret i mitten av året kommer inte mitt under seriespelet, och därmed ökar sannolikheten att lagen har samma spelare hela säsongen. – Idag har lagen som vinner allsvenskan två transferfönster att gå igenom innan spelen i

Europa, vilket inte är optimalt. Dessutom är det lättare att ersätta spelare under samma tid som andra lämnar

» Istället för att allsvenskan avgörs mitt i vintern spelas de sista, och mest intressanta matcherna, när vädret är som bäst

– Potential för att öka publiksiffrorna

– SvFF:s stödger 22 §

– http://svff.se/2013/03/16/68282/allsvenskan_hst_spelas_hst_och_vardstom-vss



Kritikerna mot "höst-vår" hävdar följande: » Kostnaden

– Dyrt att anpassa nuvarande anläggningar. Investeringar i t ex underlag är starkt beroende av (ägarens) kommunens investeringsvilja och intresse.

Dessutom utgör den höga arenastandarden

en ekonomisk utmaning för de klubbar som tar sig frin t ex division ett till allsvenskan

» Lång period utan tävlingsmatcher för lag i högsta serier som inte kvalificerat sig för internationellt cupspel som en följd av vinteruppehåll.

» Behovet av sommaruppehåll tar bort publikt attraktiva speldagar

» På sommaren är planerna i bäst skick och publiktrycket högt till följd av det goda vädret. Genom att förlägga avgörande matcher till hösten säkerställer man ett stort intresse och publikflöde till matcherna, trots att vädret är sämre än under sommaren

» Omläggningen drabbar de lägre serierna.

– Om den ska omfatta alla divisioner, innebär detta ett långt vinteruppehåll för t.ex. de norra delarna av Sverige

» Vid omläggning av fotbollssäsongen blir andra sporter, främst ishockey, direkt konkurrerande om framför allt publiken.

– Elitserien har idag ett väldigt starkt fäste i Sverige, och skulle kunna begränsa publikunderlaget till Allsvenskan och Superettan

» Serien avgörs under ett och samma år och man slipper ett långt uppehåll på fyra-fem månader

Det finns sakliga och rimliga argument från båda lägren, framförallt så länge planfrågan inte har hanterats.

Det bör tilläggas att det utöver "höst-vår" och "vår-höst" också finns de länder som tillämpar ytterligare alternativ. I vissa central- och sydamerikanska fotbollsförbund spelar ett mästerskap på hösten och ett på våren. Om samma lag vinner båda blir detta mästar, annars spelas en final

20 http://svff.se/2013/03/16/68282/allsvenskan_hst_spelas_hst_och_vardstom-vss Mellan de två vinnande lagen, för att utse nationens

mästare.

Höst-vår ur olika perspektiv

Det finns, som beskrivs ovan, många och trovärdiga argument för båda sidorna. Säsongen 2010/11 spelar man i Danmark mellan 17 juli 2010 och 29 maj 2011, med vinteruppehåll från första veckan i december till första veckan av mars. I Sverige startade säsongen 2010 13 mars och sista omgången spelas i november. Totalt spelar man 33 omgångar.

Sommaruppehållet är ca fem veckor, vilket inte är särskilt mycket kortare än Danmarks sommaruppehåll. Således spelar elitfotbollen i Sverige i stort sett lika många veckor/lr som andra ligor med motsvarande antal matcher.

Svårt att förutspå säsongsomläggningens inverkan på publiken

I slutändan är det elitklubbarna, SEF:s medlemmar, som beslutar om en eventuell omläggning. Då behövs ett flertal parametrar beaktas. En viktig del i att uppnå SEF:s vision "Bäst i Norden" är att förbättra och stärka produkten allsvenskan och superettan. Då är publiken en kritisk faktor – fler besökare är essentiellt.

Om en omläggning skulle ske, skulle det i praktiken innebära att publiken skulle gå på fotboll under unge-fär samma period på året som idag. Skillnaden skulle dock vara att säsongen avgjordes under våren istället för i november. Om serien skulle, av den breda massan, anses vara ointressant och i praktiken redan avgjord när våren kommer, skulle publiken kunna svika fotbollen. Å andra sidan skulle vårvädret kunna locka fler åskådare trots att matcherna inte är direkt avgörande.

Samma argumentation går dock att använda mot höst – vår. En spännande liga som avgörs på hösten/ vintern innebär fulla läktare trots dåligt väder, men skulle matcherna vara betydelselösa ökar chansen till att läktarna står tomma.

Det är svårt att bestämt förutsäga hur publiken skulle påverkas av en omläggning. Även supporters är oeniga, det diskuteras livligt i diverse forum kring vilken säsongsmodell som de facto är bäst för fotbollen. En jämförelse med Danmark visar inte på ett avgäende publikintresse på hösten – oavsett ligans förut-sägbarhet. Möjligen skulle en analys av en omläggningens påverkan på publiken kunna göras, men framtida publikbeteende är svårt att förutsäga. Allt annat lika är det troligt att en publikmässiga trade-off skulle, i ett längre perspektiv, tala för spel vår – höst.

Höst-vår kan höja spelkvaliteten och öka chanserna i Europacupspelet

Rent spel- och underhållningsmässigt skulle en omläggning till höst-vår påverka kvaliteten/upplevelsen på/av elitfotbollen och möjligheten till större europeisk framgång. Först och främst skulle serien anpassas till de större europeiska ligorna. Således skulle transferfönster hamna mer i fas, och inte påverka serien i samma utsträckning under seriens gång. Om spelaromsättningen under säsongen minskar innebär detta att klubbarna har kvar spelare i god form som i hög utsträckning bidrar vid eventuellt Europaspel.

En omläggning till höst-vår skulle även kunna öka de svenska klubbarnas chanser att kvala in till de europeiska cuperna, vilket är en central förutsättning för att avancera på UEFA-rankingen och uppnå visionen. De svenska klubbarnas likviditet är generellt sett som bäst

Källa: Svenska Fotbollsförbundet 21

under våren. Med ett utplägg där det är mindre än två månader, och endast ett transferfönster, från kvalifikation till kval till europeiska cuperna ökar benägenheten att behålla de bästa spelarna. Detta mot bakgrund av den stora intäktspotential som spel i Europa medför (såväl direkta intäkter som skyltfönster för spelare). Skulle satsningen mot Europa misslyckas och bedömningen görs att truppen är tillräcklig för att konkurrera i allsvenskan kan spelarför-säljningar istället ske under vintertransferfönstret.

Idag saknas grundläggande delar för en framgångsrik omläggning

Utredningens samlade bedömning är att en omläggning till höst-vår sannolikt bidrar till visionens sportsliga mål. Däremot skulle de publika målen snarare påverkas negativt. Samtidigt är en omläggning för att fungera i Sverige förenad med stora krav på förädling av totalprodukten. Publiken har identifierats som en av de viktigaste målsättningarna för att uppnå SEF:s vision varför det är kritiskt att elitfotbollen inte tappar publik och tittarsiffror vid en eventuell omläggning.

En grundläggande förutsättning för att kunna motivera en omläggning till höst-vår är ett krafttag med existerande arenor. Troligtvis skulle inte spelkvaliteten öka idag, som en följd av en säsongsomläggning. Spelarna måste primärt få rätt förutsättning för att spela bra fotboll. Allsvenskans säsongstart 2010 med spelplaner i dåligt skick vittnar om detta och bekräftas inte minst av allsvenska spelare²². Relativt ett in-

²² <http://www.fotguy.se/sport/fotboll/nyheter/7356680>

tensifierat arbete med förbättring av planer och arenor bedömer utredningen höst-vir spel i mindre utsträckning och med lägre tillförlitlighet bidra till SEF:s vision.

Rekommendationer utifrån SEF:s vision och målsättningar

Utredningen avråder från en omläggning, och pekar ut ett antal faktorer som måste vara uppfylla om ett skifte skall bli aktuellt.

» Standarden på arenor och planer höjs. Detta krävs inte minst för att kunna motivera en omläggning mot de olika intressentgrupperna i samhället.

» En genomarbetad strategi som hanterar alla frågor nerit i serierna – en omläggning påverkar inte bara superettan och allsvenskan, utan hela vägen ner till de lägsta divisionerna

Spelschema

Allsvenskans och superettans spelschema, hur det läggs och vem som bestämmer över det, är en central fråga för de svenska elitklubbarnas konkurrenskraft. Ytterst har spelschemat en stor betydelse för matchdags intäkter och för framtida sponsormarknaden.

För närvarande är det SvFF, i form av tävlingskommittén, som fastställer spelschema. SEF för dock en diskussion med SvFF om att ta över frågan. Trots att spelschemat redan idag läggs i samråd med SEF är det många av SEF:s medlemsklubbar som har synpunkter på processen. Ofördelaktiga speldagar och -tider samt en brist på framförhållning och förutsägbarhet är några av de vanligaste invändningarna.

Förutom fotbollens organisationer och evenemang är det ett antal andra aktörer som påverkar när matcherna spelas. Ett exempel är polisen avseende s.k. högriskmatcher ska spelas. TV-bolagen som har rättigheter till den svenska elitfotbollen är ett annat exempel som har mandat att flytta matcher för att passa in i sitt övriga utbud. Ett exempel på detta är den här vårens derby mellan AIK och Djurgården som spelades redan kl. 12.30 en söndag som en följd av säkerhetskrav och tv-sändning av Premier League.

Utredningen konstaterar att samma dag kunde man spela fem matcher med start kl. 18 och en kl. 20 i Norge. Här är tv-kanalernas möjligheter att piverka spelschemat lägre än i Sverige.

I början av maj var det allsvenskans spelschema med exakta speldagar och -tider för höstsäsongen ännu inte fastställt. Elitserien i ishockey däremot hade vid samma tidpunkt, fyra och en halv minuter innan säsongens-starten, spelschemat för hela säsongen 2010/11 klart. Elitserien spelas konsekvent under hela säsongen på tisdagar (kl. 19), torsdagar (kl. 19) och lördagar (kl. 16 och 18.30). Endast ett fåtal matcher och omgångar

spelas på måndagar och söndagar. Allsvenskan och superettan spelar på dagar och tider som skiljer sig åt vecka för vecka.

Analys

När klubbarna inte har total kontroll över spelschemat har de heller inte total kontroll över sina egna arrangemang. För fotbollen uppstår dessutom ett problem att lojala supportrar inte kan resa och se sitt lag. Frågan om spelschemat är idag komplicerad med många aspekter och aktörer att ta hänsyn till. Detta skapar en miljonkonflikt mellan klubbarnas önskemål att intäktsmaximera genom att locka in mycket publik som möjligt och andra aktörers intressen och krav, t.ex. säkerhetsaspekten.

Utredningen inser komplexiteten och är av uppfattningen att SEF:s medlemmar skall ta ett större ansvar för spelschemat, och i avsevärt högre grad bestämma det utifrån – den betalande – publikaspekten. Utgångspunkten för speltiden för varje match bör således vara att lägga den för att möjliggöra största möjliga publik. Först därefter bör övriga intressen och krav från andra aktörer beaktas.

²² <http://www.fotguy.se/sport/fotboll/nyheter/7356680>

	antal lag i högsta ligan	BEFolkning/lag i högsta ligan	gEnoMSnitt	aktUEll EUropEisk ranking
rySSland	16	8 869 000	12 517	1
tySSkland	18	4 567 567	42 565	4
turkiet	17	4 206 882	14 058	11
FrankrikE	20	3 078 900	24 050	5
italiEn	20	2 906 700	25 045	3
England	20	2 500 150	34 364	1
SpaniEn	20	2 307 900	29 124	2
nEdErlandErna	20	824 550	19 789	8
öStErrikE	10	819 300	9 013	20
SchwEiz	10	752 400	8 967	15
grEkland	16	703 563	7 622	12
portUgal	16	667 244	10 390	10
SvEnigE	16	583 813	7 928	24
danMark	12	459 250	8 814	16
Skottland	12	424 567	15 580	13
norgE	16	341 029	8 956	19

Analys

Genom att reducera antalet lag skulle – i teorin – kvaliteten på fotbollen kunna höjas. Inte minst genom att färre lag delar tillgängliga centrala avtalsintäkter så får respektive klubb mer resurser för marknadsföring, spelarekrytering, talangutveckling och annat. Därutöver torde publikgenomsnittet per match öka, då det dels blir jämnare matcher, dels då klubbarna (generellt sett) i toppen brukar ha högre publiksiffror. Därigenom ökar match-dag intäkter och klubbarnas ekonomi får en positiv spiral. I jämförelse med andra länder som ligger närmare Sverige i Europarankingen än England och Italien, finns det ingen tydlig trend avseende antal lag i högsta serien. De oss klimat och kulturellt närliggande som Österrike, Schweiz och Danmark har 10, 10 respektive 12 lag i sina högsta ligor – i Danmark finns tankar om att minska ytterligare³⁷. De har dessutom ett högre publiksnitt per match. En dansk utredning³⁸ drar följande slutsats avseende antal lag: En liga som skall bestå av fullt professionella lag med fulltidsproffs (även i

organisationen) kräver minimum en intäktsbas om 60 till 65 miljoner kronor. Det finns inte förutsättningar (i Danmark) för mer än 12 till maximalt 15 lag varför en liga om 16 lag inte rekommenderas. Totalt var det 2009 bara åtta av 16 lag i allsvenskan som har en intäkt (exklusive spelarförsäljning och Gothia Cup) överstigande 60 miljoner kronor.

→ Interju Peter Ebbesen/Claus Thomsen

→ Capacent: DBU og Divisionsforeningen, Scenarier for fremtidig turneringsstruktur – maj 2009

Färre lag skulle öka barriärerna mellan allsvenskan och superettan och därmed det ekonomiska gapet. Det borde innebära en lägre rörlighet (mindre av så kallad yo-yo effekt) mellan serierna, i synnerhet med dagens fördelningsnyckel för de centrala avtalen. Initialt skulle sannolikt superettans ekonomi påverkas negativt. På sikt skulle det ge/tvinga superettan till en nischning och ny positionering – motsvarande vad som skett i England och har påbörjats i Sverige i ir.

Om ett antal starka publiklag skulle rasa ner från allsvenskan till superettan ger det naturligtvis effekter av negativ ekonomisk karaktär med minskade publiksnitt i allsvenskan. Sannolikheten att detta över tid får negativa konsekvenser på de centrala avtalen, som tv, bedömer utredningen som ringa.

Argument och konsekvensanalys

Det finns en logik i såväl att behålla 16 lag som att minska antalet lag i Allsvenskan och Superettan. Att med absoluta fakta bevisa att det ena alternativet är bättre än det andra är svårt. Uppenbart är att Sverige har relativt många lag, i stort sett samma antal lag som "de stora" länderna. Teoretiskt skulle färre lag ge mer publik/match, högre match-dag-revenues samt en större andel per klubb av centrala avtal för de kvarvarande lagen. Argumenten för att behålla 16 lag, framförallt att det ger fler yngre spelare chansen i högsta ligan, är svårare att verifiera. Samtidigt kan man fråga sig – hur mycket är det värt att spela i allsvenskan och superettan, i synnerhet om serierna tappar i den internationella konkurrensen? Det finns en trend att många talangfulla ungdomar överväger att "hoppa över" Sveriges högsta serier för att gå direkt till någon dansk, norsk eller annan europeisk klubb. För att reducera antalet klubbar i allsvenskan och/eller superettan måste antal faktorer värdas. » Hur många matcher skall spelas?

» Under vilken period skall matcherna spelas?

Tolv och 14 lagserie

Med 12 eller 14 lag vardera och utan att minska antalet matcher (idag 30) som spelas, innebär detta minst 33 eller 36 matcher där lagen möter varandra två gånger hemma och en gång borta eller vice versa. Förslaget innehåller en viss form av orättvisa och kan förväntas ge en debatt som måste hanteras, såväl internt som externt. Idag används systemet ibland annat i Danmark – där det uppenbarligen funnits (och till viss del finns) opposition.

Tio lagserie

26. Knappt avrundat, 33 till 36 matcher per lag. Tio lag, som i Österrike, ger en högre grad av rättvisa,

med fyra möten men totalt hela 36 matcher. I Öst-errike spelar man säsongen 2010/11 från v. 6 till v. 49 med uppehåll mellan v. 25 och v. 28 (detta datum gäller för 2010). Sammantaget matcher under 40 veckor, något som under den kalla och snöiga vintern 2010 orsakade stora problem för ligan. Liknade förhållanden gäller för den schweiziska ligan.

Mästerskapsserie

Ett sätt att lösa problemet skulle t ex vara ett spelsystem liknande det som ägde rum mellan 1991-1992, där man efter ett antal grundomgångar lät den övre halvan av allsvenskan gå vidare till mästerskapsserien medan den nedre delen fick spela kvalsvenskan tillsammans med de bästa lagen i divarande division ett. Ett exempel, som diskuterats³⁹, på utformning av en tolvlags liga är att efter samtliga lagen mött varandra hemma och borta går de itta bästa lagen vidare och spelar en ny serie med möten hemma och borta mot varandra. De fyra sämst placerade lagen tillsammans med de fyra bästa från superettan spelar en nedflyttningsserie med samma upplägg. Samtliga lag skulle då få spela 36 matcher (22+14).

→ Artikel i Sportbladet

EXHIBIT 10-10A B-757404-1 TRANSPORTATION 5/9

* 0.05% a la semana de

- Konferens Fotboll & Pengar i Stockholm
- Intervjuvar från fyra allsvenska klubb

Rekommendationer

Varumärkena allsvenskan och superettan är den gemensamma produkt som klubbarna erbjuder publik, tittare och sponsorer. Dessa varumärken vrids och utnyttjas inte på ett optimalt sätt SvFF. SEF rekommenderas att ta kontroll över sina produkter genom att:

» Driva frågan framtida förvaltning av varumärkena gentemot SvFF. Målet skall vara att alla/vissa rättigheter överförs till SEF.

» Ställ krav på att SvFF omgärdar vidtar åtgärder avseende ägarskapet till www.allsvenskan.se » Skapa resurser och organisation för att utveckla det egna varumärket

Säkerhet och hulgianer

Vid sidan av den positiva supporter-kulturen²⁰ har det sedan länge funnits en mer vildsam skara "supporters", även kallade hulgianer. Vild i samband med fotbollsmatcher har präglat Sverige mer eller mindre sedan 1920-talet, men eskalerade under 1970-talet till olika supporterkonstellationer i allt högre utsträckning stötte samman med dels varandra, dels med ordningsmakten. Idag stir fotbollen för den oproportionerligt största delen av ordningsstörningar i samband med idrott.

De supporters som idag definieras som hulgianer, ingår allt som oftast i en firma, från engelskans firm. Dessa firmor är starkt influerade av den engelska hulgiankulturen och är många gånger organiserade liksom en kriminell organisation. Medlemmarna ser sig själva som elitsupportrar. Machokulturen är central och kulturen är ett sätt att leva.

Vid ett antal tillfällen de senaste åren har vild som förekommit i samband med fotbollen. Inte sällan har det gett media möjlighet att skriva om det fotbollsrelaterade vildet – med vinklar som accentuerar bilden av en idrott som inte har full kontroll.

Vad driver hulgianerna?

Via läktarkulturen erbjuds något som man inte får i vardagen – samhörighet, bekräftelse, identitet och delaktighet i en större grupp. Detta är i sig inte något negativt, tvärtom. För ett fåtal personer räcker dock inte det att ventilera sina åsikter och känslor på läktaren, det finns ett större behov av att visa makt och manlighet.

Hulgianer är vad polisen kategoriserar som risksupporter, men borde snarare kallas kriminella. Gruppen risksupporters innefattar "vildsbenägna och kriminella supportrar som ofta försöker använda matchtillfällen för att starta brik mellan supportergrupper eller med polis och ordningsvakter. I den här gruppen ingår också supportrar som räknas som

Illustration: Svenska Fotbollsförbundet 2010

potentiella brikmakare och lätt blir provocerade eller påverkas av dem som sätter igring och leder brik.

Mediebilden förstärker bilden av vildet och skrämmar publik

Fotbollsvildet är tacksamt att återrapportera i media. Genom medias dramaturgi finns möjligheten att vinka artiklar i samband med incidenter, vilket anses vara mer tacksam läsning. Således är rapporteringen selektiv, och extraordinära händelser tenderar att redovisas mer frekvent än andra. Tex har media inga incitament för att rapportera att en fotbollsmatch "gick lugnt till".

Den vinklade medierapporteringen får, ur olika perspektiv, konsekvenser på fotbollen. Dels överdrivs hulgianismen, och utmålas som mer utbredd än den de facto är. Detta är med stor sannolikhet en drivkraft för hulgianerna, då de får sina handlingar "bekräftade" samtidigt som den allmänna rädslan för dem ökar.

» Se nästa avsnitt

Ytterligare, skrämmar den negativa mediebilden bort "oerfarna" iskidare, så som barnfamiljer och allmänt fotbollsintresserade människor. Genom att måla upp bilden av att det är farligt att gå på fotboll och vildet är väl utbredd, blir tröskeln än högre för att viga gå på fotboll. Således bidrar den negativa mediebilden på många sätt till en negativ spiral – dels ökar vildet, dels



»Det är av yttersta vikt att befintliga supportersamarbeten fördjupas och nya initieras - hjälp till självhjälp»

minskar möjligheterna till publikrekrytering. Därutöver blir sponsorer och samarbetspartners mer avståndstagande, då de inte vill bli förknippade med vildet.

Åtgärder i Sverige

Utöver åtgärder i samband med matcher – så som kameraövervakning, extrainsatta polisresurser, under-rättelsearbete, metalldetektorer osv. bedrivs även ett förebyggande arbete. De svenska elitklubbarna är engagerade i dessa frågor och signalerar tydligt att man tar hulgianismen på allvar. För att förebygga vild i samband med supporterliv finns idag redan ett antal etablerade initiativ, några exempel är AIK-stilen – ålska AIK varsamt, Fotbollsalliansen, och Program supporter. I flertalet av dessa är både klubbarna från allsvenskan och superettan inblandade. Syftet är att tidigt utbilda kring en positiv supporterkultur och skapa en samhörighetskänsla med klubbarna. I avsnittet supporters i rapporten bekräftas dessutom att supporters många gånger tycker att de har en god kontakt med sin egen klubb. Det som fortfarande efterfrågas är en bättre kontakt på central nivå, tex med SEF eller SvFF.

Vidare har ett antal repressiva åtgärder genomförts, tex har lagstiftningen nyligen (1 april 2009) skärpts i Sverige. Ändringarna innebär bland annat att en fråga om tillträdesförbud kan tas upp på anmälan av polis, att iklagaren har möjlighet att meddela intermistiskt beslut om tillträdesförbud samt att den som stör ordningen på tilläggelse av polis är skyldig att följa med på

förhör och om personen vägrar för polismann ta med

personen till förhöret. Vidare infördes ett nytt kapitel i ordningslagen i syfte att förstärka säkerheten och skyddet mot ordningsstörningar orsakade av pyroteknik vid idrottsarrangemang och mot att personer tar sig in på spelplan eller kastar in föremål på planen.

Det kan konstateras att antalet ärenden som anmälts till iklagare har ökat under den tid lagen existerat. Samtidigt visar Polisens utvärdering att det finns en del brister. Inte minst saknar iklagarmyndigheten egna riktlinjer för tillträdesförbud samtidigt som klubbarna och SvFF anser att det tar för lång tid att få beslut om deras ansökningar om tillträdesförbud.

Det förtjänar att påpekas att hulgian/säkerhetsfrågan är en av de frågorna som har politisk bärning och där vissa partier vill agera ytterligare²¹.

» Offside 45 2010

²⁰ Resultatet av denna förundersökning kommer att publiceras

En europeisk utblick

England var först med att införa supporterpoliser/klubb och motsvarande system finns idag hos samtliga svenska klubbar. Samtidigt har man i England till viss del ändrat sin inställning. Idag agerar den engelska polisen tillgängligt och hjälpsamt i samband med matcher, något som lett till en positivare attityd bland publiken. I England har man dessutom valt att lägga högriskmatcher vid lunchtid på helger, innan de flesta pubar hunnit öppna. På så vis hinner inte supporters dricka alltför mycket innan avspark. England har dessutom höjt kraven på sina arenor. I jämförelse med England är säkerhetsnivån på svenska arenor numera låg. Genom att ställa krav vid ny- och ombyggnation har England delvis byggt bort vildet.

I både Italien och England har man dessutom skärpt lagstiftningen ordentligt. Länderna säger sig ha fått bukt med problemen, medan kritiker hävdar att dessa istället flyttats till de lägre serierna där kontrollen inte är lika hård. Samtidigt har man genom ombyggda arenor och de hårdare lagarna "bytt ut" publiken, vilket inneburit att kunniga supporters som tidigare levte ut sina känslor på läktaren försvunnit till förfördel för en mindre initierad publik. Detta urholkar på sikt produkten.

Vad gäller sociala åtgärder anses Tyskland, Belgien och Nederländerna bedriva ett framgångsrikt arbete. De har strukturerade supporterprojekt²² och fan coaching – en prevention som anpassas utefter de identifierade problemen. Detta är något som program supporter i Sverige har anammat och vidgar därigenom kommunikationskanalerna mellan supportrar, polis, klubbar och samhälle.

Analys

För att på lång sikt få bukt med vildet handlar det om att tidigt påverka attityder och värderingar. Många åtgärder som genomförts utomlands, t.ex. endast sittplatsläktare, får visserligen en omedelbar effekt. Frågan är dock om det är en långsiktig hållbar lösning, då produkten "allsvenskan" eller "superettan" samtidigt urholkas. Snarare är det av yttersta vikt att befintliga samarbeten fördjupas och nya initieras – hjälp till självhjälp. T.ex. är det en utmärkt möjlighet att skapa en bättre kontakt med supporteralliansen – supporters har mycket lättare att prata med sina egna.

Kortsiktigt finns det åtgärder att vidta, dock är många av dessa svåra att påverka för SEF. Idag släpps t.ex. många med tillträdesförbud in på arenorna, för att klubbarna saknar ett system för att hindra dem. Det är en enkel åtgärd i samband med matcher, som ökar säkerheten på arenorna.

Idag fattas beslut om böter som en följd av publikens

agerande av SvFFs disciplinnämnd. Det missnöje som flera supporters²³ uttalat avseende skönmässiga beslut har uppenbar relevans konstaterar utredningen. Det är idag svårt att se en tydlig och konsekvent linje i de olika bedömningarna.

Rekommendationer

Utredningen anser att SEF inte är rätt instans för att hantera de rent kriminella inslagen av "huliganism". Det bör ske i samarbete mellan klubbarna och polisen.

Däremot kan varumärkeseffekterna av huliganismen hanteras genom bättre och samordnad kommunikation i media.

Rekommendationer under "supporters" bedöms ge effekt också avseende huliganer.

→ Zero-tolerance program

→ Intervjuer med ett brettal supporterföreningar



Supporters

I samband med att tv började sända Tipsextra i slutet av 1960-talet blev engelska hejalsäckar snabbt forebilde för svenska supporters. I början av 1970-talet bildades tydliga supporterföreningar som så småningom kom att utveckla sin egen hierarki och kultur. Idag har de flesta fotbollsföreningar i Sverige någon form av supporterförening som är knuten till klubben. Idag driver de hemsidor, bloggar och arrangerar resor till bortamatcher, säljer souvenirer och är en kraftig del av sina föreningar.

I "fotbollens hemland" England startade fotbollen som en iskidarsport – i Sverige som en utövarsport. Denna historiska skillnad präglar fortfarande svensk fotboll. Supporters, en av fotbollens viktigaste tillgångar, tas inte på fullt allvar. Att vara utövare, ledare eller styrelsemedlem i en biggskytteklubb är respekterat medan medlemskap i en supporterförening snarare betraktas som något suspekt.

Supporters är för sin klubb den tolfte spelaren på planen. Således är det viktigt att i största möjliga mån bidra till en sund supporterskultur. Dock är vägen till en sund supporterskultur inte rak och enkel. Av den forskning som

²² Supporterorganisationer i Tyskland, Belgien och Nederländerna bedrivits på området fotboll är det endast en liten del som

rör just supporters. Dock finns det ett antal aspekter från forskningen som delvis förklarar de meningsskiljaktigheter som återkommande uppstår mellan supporters och fotbollens företrädare.

Ur ett historiskt perspektiv har fotbollen främst varit underhållning för arbetarklassen, dess roll har dock urholkats i takt med att fotbollens popularitet ökat och medelklassens intresse för sporten stärkts. Detta

är särskilt synligt i England där biljettpriserna ökat dramatiskt och stiplatserna är borttagna. Stämningen på läktarna skiljer sig från 70- och 80-talet. Ett land som skiljer sig från England är Norge, där sporten inte tappat "kärnsupporters" trots en stark kommersialisering sedan 1990. Detta torde bero på att samarbetet mellan supporters, klubbar och förbundet fungerat bra.

Den växande supporter-kulturen i Norge förklarar delvis de ökade publiksiffrorna i landet de senaste åren. Samtidigt visar forskning att det finns en del konflikter även i Norge, den goda utvecklingen till trots. I takt med kommersialiseringen har supporters i allt högre utsträckning betraktats som "kunder", istället för en del av deras klubb. Detta har inte varit uppskattat av supporters. Därutöver har supporters delvis motsatt sig dels att fotbollens regler, upplägg osv. anpassats för att göra fotbollen mer spelmässigt attraktiv, dels att fokus på fotboll minskat och istället ökat på kringarrangemang på själva matchdagen.

Detta är kopplat till att för supporters är fotboll mycket mer än underhållning – det handlar om rivalitet, det sociala samspelet samt att uttrycka identitet. Förändringar som en kommersialisering medför hotar således supporters ritualer osv., samtidigt som de uppskattar om klubbmärket i högre utsträckning betraktas som ett varumärke. Dessutom tänker supporters mycket med hjärtat – hellre en sponsorlogotyp på matchtröjan än flera smi, trots att detta skulle generera långt bättre finanser för klubben.

Vad gäller övergripande institutionella förändringar har supporters visat sig vara konservativa och före-språk "status quo". Konflikter har det uppstått mellan supporters och Norska fotbollsförbundet, UEFA och FIFA, snarare än mellan supporters och klubbar. Vad gäller förändringar kring matcherna – allt från cheerleaders till vilka flaggor som ska användas – är det viktigt för supporters att förändringar är på deras initiativ, för att de ska bli accepterade.

Supporters efterfrågar spelkvalitet och god stämning

Enligt den publikanalys undersökningsföretaget Sponsor Insight genomförde för allsvenskan 2009 står det klart att supporters viktigaste drivkrafter för att gå på fotboll är dels att laget spelar bra fotboll, dels att stämningen är god bland publiken. Det sociala samspelet med vänner och övriga supporters är en ytterligare drivkraft för att gå på allsvensk fotboll. Vidare anser publiken att fotbollsspelarnas inställning är viktig – det ska finnas ett "hjärta" hos spelarna som bankar för klubben – och idoler publiken kan ta till sitt hjärta. Givetvis visar undersökningen att hygienfaktorer måste

Enligt Svenska Fotbollsförbundet 2009

vara på plats, så som försäljning av mat, dryck och kläder, ett visst antal toaletter osv. I ett längre perspektiv värderar dock publiken att se lokala talanger och en publikstrategi som är förankrad hos supporterna. Samtidigt visar undersökningen att resultatet skiljer sig mellan klubbarna. Till exempel varierar det hur publiken uppfattar "liveupplevelsen" i olika klubbarna. Klubbarna har därutöver olika utmaningar, till exempel är vild i samband med matcher en större utmaning för storstadsklubbarna i jämförelse med mindre klubbar.

De mest trogna besökarna är medellågers män med ett starkt engagemang i laget, medan de minst trogna är kvinnor, människor med egna yngre barn, och supporters som inte brinner lika starkt för sin klubb.

Aktuellt i Sverige

I samband med allsvenskans start säsongen 2010 har SvFF tillsammans med SEF fått utstå kritik, i samband med att publiktillströmningen till matcherna varit låg. Kritiken har bland annat kommit från olika supporterföreningar, media och övriga tryckare. Djurgårdens supporterförening Järnkaminerna protesterade i ett öppet brev mot SvFF och SEF och fick kort därefter stöd från AIKs, IFKs och MFFs fans. Enligt supporterföreningarna har förbunden för diligt insikt i varför människor går på fotboll. Därutöver hävdar supporterföreningarna att deras dialog med förbunden SvFF och SEF idag är bristande – något som SEF och SvFF motsätter sig.

Analys

Det supporter-klimat vi har i Sverige är inte på något sätt unikt. Supporters har och kommer alltid att ha en stark vilja. En bra supporter-kultur innebär dels en större publik, dels en bättre stämning på läktarna. Ju starkare förståelsen för detta är hos ansvariga inom fotbollen desto bättre kan man agera på supporterens drivkrafter och bejaka de positiva delarna. Idag har relationen mellan olika supporterorganisationer och SEF/SvFF fortfarande en lång bit kvar innan dess fulla potential kan nås. Att konflikter uppstår mellan supporters och förbunden är inte så konstigt – drivkrafterna är olika. Samtidigt finns det en stor vinst att göra, genom att få med supporters på tåget och öka deras inflytande. Idag finns till exempel goda relationer mellan klubbarna och deras respektive supporterföreningar. Detta

supporterföreningar undvikas, eller åtminstone tonas ner och hillas internt. I den publikattitydsundersökning som refereras till ovan bekräftas att det är fortfarande fotbollens kvalitet som står i centrum. Därutöver värderas det sociala samspelet högt – allt från de vänner man går på matchen med till stämningen på läktarna. De mest hängivna supporterna är fortfarande medellågers män med en stark tillhörighet till sitt lag. Det är inte förvånande att känslorna i supporterlägren blir upp-



SFSU och SEF/SvFF. Här kommer återigen särskiljandet på SEF och SvFF in – vilket av förbunden fattar beslut och ska föra dialog med SFSU? En dialog mellan supporterförbund och SEF/SvFF torde vara långt mer fruktbar, då båda driver frågor på en aggregerad nivå som är en helhetssyn hos dels elitklubbarna, dels hos alla supporterföreningar.

Ett exempel på hur en dialogmodell skulle kunna se ut:

Dialog

34. Enligt Svenska Fotbollsförbundet 2009. På så vis skulle konflikter mellan till exempel SEF och SFSU

rörda när SEF och SvFF i allt högre utsträckning ska se publiken som "kunder" – det innebär att supporterns de facto inte längre definieras som ett med klubb, utan snarare en kund respektive klubb ska värna om. Därutöver är säkert tanken kring att rekrytera fler barnfamiljer till matcherna god. Medialt krockar dessa intressen direkt med supporterns åsikter, di de anser sig själva vara värda den bästa behandlingen av klubbarna – de utgör trots allt grundstommen i publiken.

Rekommendationer

Kommunikation är helt avgörande för att vinna supporterns till SEFs och klubbarnas sida. Utredningen föreslir att SEF ägnar supporterns avsevärt mer uppmärksamhet genom:

» Utredningens skissade dialogmodell används och en tjänst som supporterns ansvarig inrättas (kontakt gentemot SFSU). Denna samordnar med de enskilda klubbarna och blir talesman för SEF gentemot media

» Initiera kontinuerliga avstämningar med SFSU minst två möten per säsong. Ett höstmöte som utvärderar föregående säsong samtidigt som arbetet för kommande säsong inleds. Ett uppföljningsmöte i slutet av vrsäsongen

Marknadsföring och kommunikation

Frågeområdet marknadsföring och kommunikation handlar om försäljning, marknadsföring, media, kommunikation och PR aggregerat upp på SEF-nivå. Detta innebär i realiteten den svenska elitfotbollens varumärken allsvenskan och superettan och dess tillhörande evenemang.

"Fotbollsklubbar har trögröriga kostnader och snabbföriga intäkter"²⁴ och betydelsen av intäkter från matchdagen har blivit allt mer uppenbara de senaste åren. Idrottens Affärer uppskattar att klubbarnas intäkter pga. allsvenskans publikförlust i riskerar att minska med uppemot 80 mkr. I slutändan handlar därför detta frågeområde om att locka fler iskidare till varje match med hjälp av marknadsföring och kommunikation.

En besökare på en fotbollsmatch kan något förenklat delas in i tre övergripande grupper: supportern till hemmalaget, supportern till bortalaget, samt den som av någon annan anledning än de två första grupperna besöker matchen. Det finns en mängd faktorer som påverkar dessa grupperns benägenhet att söka sig till matcherna. Försäljning, marknadsföring, media och kommunikation är de externa faktorer – dvs. det som ligger vid sidan om specifika "fotbollsmässiga aspekter" såsom spelkvalitet, arenastandard, etc. – som kommer att behandlas nedan.

Fler åskådare på varje match

Bilden av elitfotboll styrs i stor utsträckning av media

Report: Anna Maria SvFF/SEF Marknadsföring 35

och är den avgörande faktorn för publiktillströmning. I virens enkät ansåg 88 procent av de allsvenska klubbarna att mediebildens av svensk fotboll idag i allmänhet är negativ eller mycket negativ och har bidragit till nuvarande publiksiffror. Detta är en del av den paradox som säger att fotboll är den enda bransch som dagligen får publicitet i media utan att egentligen aktivt arbeta för det. Det är via media – snarare än genom att gå på matcherna – som de flesta följer klubbarna. Bilden av elitfotbollen sätts både kollektivt och var för sig av samtliga klubbar. Kedjan är således inte starkare än sin svagaste länk.

Marknadsföringen för allsvenskan och superettan sköts från centralt till genom upptaktsträffar och annonskampanjer i media och med samarbetspartners. De centrala kampanjerna uppfattas som positivt av många klubbar, t.ex. upptaktsträffarna och publikbonus. Det är värt att notera att SvFF, snarare än SEF, är värd och arrangör av upptaktsträffarna. Bland klubbar finns divergerande uppfattningar om de centrala publikskapande partnerkampanjerna vid enskilda matcher verkligen ger positiva ekonomiska konsekvenser.

» SVF 100304 Anna Maria SvFF/SEF

Flera klubbar efterfrågar en uppdelning där SEF sköter marknadsföringen på övergripande nivå i centrala frågor medan klubbarna ansvarar för lokala frågor såsom sina egna matcher, samt en del av fria kampanjer.

Enligt enkät svar från klubbarna är snittpriset i allsvenskan för sittplats cirka 215 kr och för stiplats drygt 130 kronor. Samtidigt varierar priserna kraftigt mellan olika lag och hos vissa lag även mellan olika matcher. Om priserna motsvarar värdet på produkten är givetvis något subjektivt och därmed mycket svårt att objektivt mäta. I publikundersökningen som Sponsor Insight gjorde för allsvenskan 2009 tyckte dock varannan person (49 procent) att det kostar för mycket att gå på allsvensk fotboll. Samtidigt kan det antas vara något av ett naturligt svar på en ledande formulerad fråga – vem vill inte att saker och ting ska vara billigare?

Biljettpriset betydelse har under viren undersökts av Helsingborgs IF som sänkte priserna kraftigt i de två avslutande matcherna. Effekten uppges ha varit positiv sett till publiktillströmning, men negativ från en ekonomisk synvinkel med minskade intäkter. I en jämförelse med övriga Europa och med hänsyn tagen till spelstandard i form av UEFA-ranking för dock de svenska biljettpriserna anses vara förhållandevis höga.

Marknadsundersökningar och statistik som för allsvenskan och superettan i sin helhet undersöker betydelsen och effekter av marknadsföring och kommunikation inom svensk elitfotboll är en bristvara. Den senaste marknadsundersökningen som utredningen har tagit del av är daterad till 2005, och är såvitt vi kan bedöma behäftad med ett antal metodfel som påverkar dess användbarhet. Här skiljer sig Sverige från andra länder, bland andra Norge, som regelbundet arbetar²⁵ med centrala publikundersökningar. Många klubbar har för sig själva en bra eller mycket bra information om sin publik och dess köpbeteende. Detta innebär att det ofta är klubbarna som inte bara har bäst kunskap, utan även bäst underlag för att bedöma framtida köpbeteende.

När det kommer till bortalagens supportrar är faktorer som förändringar i matchprogram, val av matchdag och -tid, samt tillgänglighet för biljettköp viktiga faktorer. Allmänt fotbollsintresserade personer blir som turister på nöjesparker och kulturella aktiviteter som opera, konserter, teater samt museer. Men vad krävs för att en turist ska besöka t.ex. Stockholm på pisklovet ska gå och se AIK - Örebro på annandag pisk? En del av svaret kan finnas i den potentiella iskidarens informationsinnehållning, som idag till stor del sker på internet.

Den som besöker www.allsvenskan.se omdirigeras till en

bandyportal, vilket påverkar bilden av seriösitet negativt. Detta till skillnad från www.superettan.se som är en sedan i sig nystartad hemsida med stor potential, bland annat information om och möjligheten till nätbaserad biljettförsäljning och kampanjer som "Bjud en vän".

Sämst i klassen är tveklöst SEF:s egen hemsida www.svenskeelitfotboll.se som saknar mycket innehåll och det som finns där har bristfällig struktur. SvFF:s hemsida www.svenskfotboll.se ger viss information om var och när fotboll spelas men tyvärr gör strukturen och sökbarheten att herrelitfotbollen drunknar bland övrig information, inte minst landslags- och damfotbollen. Tidigare i rapporten har sidorna www.allsvenskan.se och www.superettan.se kommenterats. Det förtjänar att påpekas att den sistnämnda sidan är ett mycket ambitiöst och lovligt försök.

Inom ramen för Onside TV-production AB (50-50-ägt SvFF/SEF) har skapats styrning över produktion av fotbollsmatcher och därmed har produktionskostnaderna begränsats. En framtida potential finns i Onsides arbete med Klubb-TV och bildrättigheter där merparten av klubbarna är engagerade.

Kommunikationen på internet kan sägas utgöra en förhållandevis god beskrivning för hur kommunikationen överlag kring elitfotbollen ser ut, otidlig såväl till budskap som till talespersoner. Det bidrar till den splittrade och negativa bilden där elitfotbollen reagerar på aktuella frågor snarare än att själva sätta den kommunikativa agendan.

» Interjyx: Kalle Rönne, Norell, Fotbollsbild

36 Report: Anna Maria SvFF/SEF Marknadsföring



»Starta en gemensam hemsida för allsvenskan, utveckla superettan.se samt genomföra en totalrenovering av SEF:s hemsida»

I kraft av sitt ägarskap för allsvenskan och superettan har SvFF och dess ordförande ett mandat att uttala sig för elitfotbollen, något som sker regelbundet oavsett fråga. Resultatet gör att bilden av elitfotbollen snarare blir suddigare genom denna självutnämnda talesmannaroll. Tillsammans med ett reaktivt SEF och klubbar som agerar utifrån en egen agenda är det inte konstigt att publiken stir frigande. Media är inte sena att utnyttja detta faktum för att skapa medielt intressanta diskussioner och konflikter mellan aktörerna. Kommunikationen runt elitfotbollen upplevs alltså som reaktiv och splittrad med en oklar talesmannaroll mellan SEF och SvFF samt dess kommittéer och utskott. En bristfällig kommunikation påverkar varu-märket och bilden generellt, och försvisar marknadsföringen av elitfotbollen och de enskilda matcherna samt trovärdigheten.

Analys

Ökade publiksiffror och därmed publikintäkter ligger i stort sett i handerna på SEF:s medlemmar då det är klubbarna som vet bäst vad som lockar de egna supportrarna och den mer trogna delen av publiken. Arrangemangen – inklusive arenakomfort och -säkerhet, prissättningen av biljetter, marknadsföring och kommunikation – är en central beståndsdel i detta arbete.

SEF har en viktig roll att spela i denna fråga, inte minst när det kommer till marknadsföring och kommunikation på en övergripande nivå. Besluten som ligger bakom dagens olika kommunikativa aktiviteter fattas ofta ad hoc, av olika instanser och utifrån skilda kriterier. Inte sällan saknas eller följs en långsiktig strategi för det enskilda beslutet. Utifrån blir det svårt att se motiv för beslut vilket leder till spekulationer och rykten. Beslutsprocesserna behöver därför förenklas, förtydligas och göras transparenta. Elitfotbollens medierelationer är reaktiva snarare än proaktiva och synergier mellan lagen tillvaratas i låg omfattning. Ett mer strukturerat

Source: The European Club Financial Fair Play Report 2013

Rekommendationer

Utredningen anser att SEF kraftigt skall förstärka marknadsförings- och pr-resurserna så att organisationen kan vara proaktiv i sina mediekontakter, och bidra till att öka intresset för elitfotboll i Sverige. Därutöver rekommenderas SEF:

- » Inrätta ett best practice-projekt med fokus på lyckade och mindre lyckade aktiviteter, såväl inom fotbollen som i andra sporter i Sverige och andra länder, för att öka antalet isködare.
- » Genomföra, tillsammans med klubbarna, en tanke- och räkneövning som, oaktat övriga faktorer, identifierar vilka förändringar i spelprogram, matchtider, val av arena, tillgänglighet för biljettköp, etc. som skulle ge maximal publik. Resultaten omsätt sedan i ett konkret handlingsprogram
- » Starta en gemensam hemsida för allsvenskan, utveckla superettan.se samt genomföra en totalrenovering av SEF:s hemsida
- » Ta fram en kommunikationsstrategi/-plan för allsvenskan respektive superettan med tydliga kommunikationsmil, budskap, talesmannaordning, samt kanalstrategi
- » Skapa en regelbunden och fungerande dialog med klubbarna

marknads- och pr-arbete skulle direkt främja den svenska elitfotbollen.

Med gemensamma krafter kan SEF arbeta för att öka andelen hemmasupportrar samt även för den publik som är allmänt

publikintresserade men inte supportrar till något av lagen. För att öka publiksiffrorna SEF skulle kunna ta initiativ till ett best practice-projekt där lyckade och mindre lyckade aktiviteter, såväl inom fotbollen som i andra sporter i Sverige och andra länder, tas med. Resultaten från dessa kan sedan testas av några klubbar för att utvärdera dess framgång.

SEF har även en roll att spela för att underlätta för och öka publiken från bortalagens supportrar. Inom ramen för detta borde klubbarna i SEF:s regi tillsammans genomföra en tanke- och räkneövning där uppgiften består i att, oaktat övriga faktorer, identifiera vilka förändringar i matchprogram, matchtider, val av arena, tillgänglighet för biljettköp, etc. som skulle ge maximal publik. Övningen bör därefter resultera i ett konkret handlingsprogram.

Ekonomi och centrala avtal

Möjligheterna till att erhålla förmåliga avtal med partners och sponsorer är avhängigt om det spelas en attraktiv fotboll och skapas en positiv upplevelse.

Det lockas många isködare och tittare och det kommersiella värdet ökar. Samma sak gäller för övriga intäktsmöjligheter. Mycket av dagens kritik kring fördelningen av befintliga avtal bottnar troligen i bristande insikt hos klubbarna om hur beslut hos eventuella partners/sponsorer fattats. För att kunna förbättra nuvarande förhållanden behövs en grundläggande kunskapsupbyggnad internt inom SEF för att skapa förhandlingsstyrka.

Ett flertal studier har pekat på det starka samband som finns mellan ekonomisk storlek/finansiell styrka och sportliga resultat. I de nationella serierna är ofta de rikaste klubbarna även mest framgångsrika sportsligt, och "The Big Five" (England, Spanien, Italien, Tyskland och Frankrike) dominerar såväl de europeiska cuperna som rankingen över de ligorna med högst intäkter. Sambandet är vare sig förvånande eller särskilt svårt att förklara. Större intäkter ger ekonomiskt utrymme att locka till sig de bästa spelarna och därmed öka den sportsliga slagkraften. Detta skapar i sin tur högre marknadsvärde och ökade intäkter vilket möjliggör en än förbättrad kvalitet. En positiv spiral skapas.

Table: The European Club Financial Fair Play Report 2013

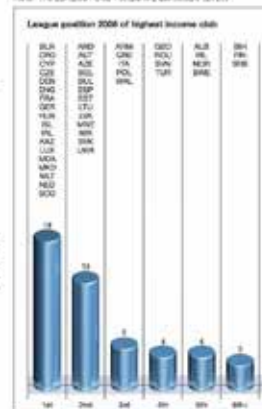
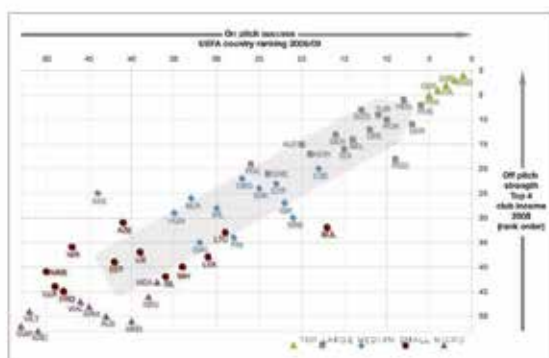


Figure 1.1: Ranking 2008 for clubs with highest income in Europe



FIGUR 2: Samband mellan UEFA-ranking och de fyra klubbarnas inkomster. Källa: The European Club Footballing Landscape (2010)

med ligan respektive 100 respektive 1000

Höga intäkter är naturligtvis viktigt men det är även centralt att beakta mitt som resultat och eget kapital. Ett flertal europeiska storklubbar har utifrån dessa aspekter stora problem vilket fått UEFA att agera genom att de den 15 september 2009 antog konceptet om "financial fair play" med tillhörande mätvärden. För att uppnå dessa ska ekonomiska krav tas fram som ska adderas till UEFA:s nuvarande regler kring klubblicensen. En sådan utveckling menar vissa bedömare kan komma att innebära en fördel för Sverige som redan har infört en elitlicens innehållande ekonomiska krav.

När man tittar på de ekonomiska resultaten för allsvenskan och superettan år 2009 kan det konstateras att de svenska elitklubbarnas aggregerade resultat uppvisar ett underskott på knappt 18 mkr (-6,8 för allsvenskan och -10,9 för superettan). Det samlade underskottet för själva driften uppgår dock till nästan 129 mkr. Allsvenskan har noterat en förhållandevis dramatiskt negativ utveckling från -29,2 mkr år 2007, via -71,7 2008, till -117,6 förra året. För superettan har driftresultatet fluktuerat från år till år men det kan konstateras att sex av de senaste sju åren har det varit negativt.

Såväl resultat som driftresultat varierar kraftigt mellan klubbarna, för 2009 redovisade hälften av de svenska elitklubbarna ett positivt

Source: UEFA, UEFA Europa Football Yearbook 2009

Intäkterna har ökat men är fortfarande låga

Det har vid ett flertal tillfällen sagts att svenska elitfotbollsklubbar har ett intäktsskifte, dvs. för lika intäkter för att kunna konkurrera internationellt. Omsättningen i den svenska elitfotbollen har visserligen ökat kraftigt under de senaste decennierna, men relativt den europeiska omvärlden har avståndet inte krympt. De allsvenska klubbarnas totala intäkter 1993 uppgick till 211 mkr och 465 mkr 1999. Miljardvallen sprängdes 2007 och förra året noterades de totala intäkterna till nästan 1,2 mdkr. Till detta ska superettans intäkter adderas som 2009 uppgick till totalt 264 mkr. Detta innebär att den svenska elitfotbollen totalt alltså omsätter nästan 1,5 mdkr. Tillväxten under 2000-talet i allsvenskan uppgår till cirka 7,7 procent per år eller 10,0 procent för andra hälften av detta decennium.

Trots den starka tillväxten är alltså intäktsnivåerna i den svenska elitfotbollen alltför låga i en europeisk jämförelse. UEFA delar in länderna i olika jämförelsegrupper där Sverige visserligen räknas till gruppen "stora" men i denna grupp är vi det land som 2008 hade den lägsta uppskattade genomsnittliga intäkten (exklusive spelarförsäljningar) per klubb med fem miljoner Euro. Danmark och Norge är högre placerade med 17 respektive nio miljoner Euro. Räknas bara de fyra klubbar med största intäkter i varje liga hamnar Sverige på 21:a plats.

Det finns en rad faktorer som avgör en klubbs förmåga att generera intäkter. UEFA hävdar att för de två största jämförelsegrupperna ("topp" och "stora") utgör fördelningen mellan centrala intäkter (media och sponsring), deltagande i de europeiska cuperna, ägande av arenor samt möjlighet att skapa en relation med supporterna centrala faktorer. För de allsvenska klubbarna år 2009 var de viktigaste inkomstgrupperna reklam och sponsring (27 procent av de totala intäkterna), publik och övriga matchintäkter (23), spelarförsäljningar och uthyrning (16) samt tips- och mediemedel (15). Dessa utgjorde således tillsammans drygt 80 procent av intäkterna. Intäkterna från de centrala avtalen är fasta medan övriga intäktskällor är något som respektive klubb i viss och varierande mån kan påverka själva. Spelarförsäljningar har blivit allt viktigare under de senaste åren men, som nämndes ovan, är detta samtidigt något som en klubb inte kan budgetera för. Den ökande andelen spelarförsäljningar och klubbarnas allt större beroende av denna intäktskälla för att klara budgeten har fått allt fler att pipeka att Sverige har blivit en betydande underleverantör av spelare till andra ligan i Europa.

De intäktskällor som klubbarna har faktiskt möjlighet att

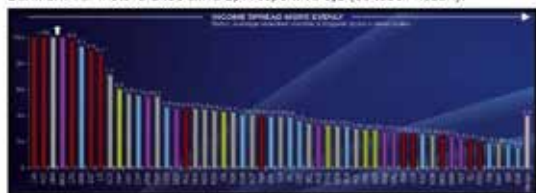
eller nollresultat. Endast tre allsvenska klubbar redovisade dock ett positivt driftresultat. För Superettan var motsvarande antal sju klubbar och spridningen mellan klubbarna var mindre. Finansieringen av det negativa driftresultatet görs framförallt genom en betydande spelarförsäljning. Den svenska elitfotbollen är således starkt beroende av spelarförsäljningar för att finansiera den dagliga verksamheten. Samtidigt är detta en fluktuerande och osäker intäktskälla som en klubb svårt kan budgetera för.

piverka är publik- och matchintäkter (matchday revenues) samt reklam och sponsring. Ingen av dessa poster har dock sett någon större förändring om man jämför åren 2008 och 2009. När det gäller match-day revenues har som tidigare nämnts i rapporten arenorna en stor betydelse. Liksom standarden på arenorna, och därmed möjligheterna att öka intäkterna på detta område, varierar även beroendet från denna intäktskälla kraftigt mellan klubbarna. Avseende sponsring kan det konstateras att den danska ligan med tio lag år 2008 hade nästan dubbelt så höga sponsrintäkter som Sverige med 16 lag. Två väsentliga faktorer påverkar detta och särskiljer Sverige från våra grannländer Danmark och Norge, dels konkurrensen från ishockeyn och den svaga förankringen i samhället. Flera oberoende parter har konstaterat det faktum att svenska storföretag inte har visat något större intresse för att investera i lagidrott i allmänhet eller i fotboll i synnerhet. För två av de tre allsvenska klubbarna som ovan nämndes redovisade ett positivt driftresultat för år 2009 kom betydande intäkter från något som skulle kunna benämnas som extraordinära intäktsposter. Elfsborg hade nämligen draghjälp från UEFA-spelet och Håcken från Gothia Cup. Detta visar dels på betydelsen av europeiskt cupspel och dels att det är viktigt för svenska elitklubbar att generera intäkter som inte är direkt kopplade till kärnverksamheten, dvs. att spela fotboll i allsvenskan eller superettan.

Det finns ett antal europeiska exempel på klubbar som är framgångsrika på att generera intäkter utanför själva kampprodukten. I Danmark är klubbarna betydligt skickligare än Sverige på att arbeta med kringaktiviteter där bl.a. FC Köpenhamn har verksamhet inom en rad andra områden, såsom att driva resorts eller genom Parken. Charlton är det exempel som brukar framhållas som mest framgångsrik när det kommer till att arbeta med CSR (Corporate social responsibility). Detta har visat sig vara något som en klubb kan tjäna pengar på såväl direkt som indirekt, t.ex. genom att locka nya åskådargrupper som fler kvinnor till matcherna.

Centralt avtal

Den svenska elitfotbollen är den tredje mest ekonomiskt jämlika i Europa (efter Israel och Slovenien). In-täkterna för de fyra största klubbarna var endast 1,8 gånger större än resterande 12 klubbar i allsvenskan. I Norge och Danmark var motsvarande siffror 2,4 respektive 3,1 (se tabell nedan).



Källa: The European Club Financial Fairness (2010)

En förklaring till den ekonomiska jämlikheten i Sverige är att de centrala avtalen fördelas enligt en förhållandevis jämn princip som i lägre grad bygger på sportlig eller ekonomisk framgång. Nedan kommer de två största centrala avtalen, TV-avtalet samt Svenska Spel-avtalet, översiktligt att gås igenom med fokus på det förstnämnda som är det ekonomiskt sett dominerande.

I mitten av 90-talet kom det första TV-avtalet som inbringade ungefär 60 mkr till elitfotbollen vilket innebar en stor ökning från tidigare. Innan dess sändes inte direktsända matcher varför elitfotbollen endast fick några miljoner för bilder från matcherna. Det TV-avtalet som tecknades 2005 innebar en kraftig ökning av pengarna till elitfotbollen. Samtidigt uppstod en diskussion kring fördelningen där ett antal klubbar efter det s.k.

"Kalmarmötet" gjorde ett utspel om ett de borde få en

Source: Svenska Spel, Svenska Fotbollförbundet 2011

beloppet, fir sammanlagt 300 mkr per år, dvs. 25 mkr per klubb och år. AIK som i kraft av allsvenska mästare och störst TV-exponering 2009 fick mest av klubbarna i allsvenskan fick ca 11,5 mkr. Det norska tv-avtalet ger till och med 2012 nästan 90 mkr mer till klubbarna. Norge är ett av de länder där ligan för-handlar för sig själv⁴² inom ramen för ett gemensamt lag.

LAND	ÅRLIGT VÄRDE (I MILJONER €)	ANDEL SOM FÖRDELAS LIKA (I %)
England	1,411	30
Spanien	1,111	40
Frankrike	908	30
Tyskland	412	30
Italien	260	30
Norge	100	N/A
Sverige	94	N/A
Danmark	34	33
Polen	24	30
Norge	21	30

En förteckning över de europeiska förstållor med de största TV-rättigheterna där klubbarna förhandlar gemensamt återges i tabellen nedan.

Förhoppas och klubbarna förhandlar individuellt

Allsvenskan och superettan förhandlar gemensamt med landslags- och damfotbollen, men har ett separat avtal. Den svenska ishockeyn har valt en annan lösning där elitserien, allsvenskan och landslagen för-handlar var för sig i separata avtal. Allt fler röstar hörs nu för att även fotbollen bör fundera i dessa banor där elitfotbollen förhandlar separat från landslags- och damfotbollen samt att allsvenskan och superettan gör detsamma.

I förklaringen kan det hävdas att varje enskild klubb ska förhandla ensamt för att få full utväxling för sitt marknadsmässiga värde. Många, inte minst TV-bolagen, menar dock att en "samlad produkt" är en attraktivare rättighet. Att förhandla kollektivt är också det normala i Europa vilket framgår av tabellen ovan. Här kan Spanien, där klubbarna förhandlar individuellt, möjligen ses som ett intressant exempel då skarp kritik har riktats från övriga klubbar i La Liga som hotar att bryta sig ut och starta en egen liga om inte Real Madrid och Barcelona förhandlar tillsammans med de andra klubbarna.

Avtalet med Svenska Spel, där det senaste kom 2009, kan kortfattat beskrivas som ett centralt avtal med mindre pengar men mer "politisk". Trots att det totala beloppet inte är i

större del av medlen. I slutändan enades klubbarna om den nuvarande fördelningen där cirka 82 procent går till klubbarna i allsvenskan och cirka 18 till superettan.

Idag fördelas pengarna från TV-avtalet utifrån tre delar: grundbidrag som delas lika mellan klubbarna (6,2 mkr per klubb 2009), samt placeringsbonus och TV-bonus. Grundbidraget utgör drygt tre fjärdedelar av tv-medlen för klubbarna i allsvenskan. Att omsättningen (exklusive spelarförsäljningar) hos de allsvenska klubbarna 2009 varierade från 20,5 till 136,3 mkr innebär således att klubbarna också i olika grad är beroende av TV-avtalet som intäktskälla.

Det senaste framförhandlade TV-avtalet innebär en oförändrad nivå mot avtalet från 2005. Vid en inhemsk jämförelse kan det konstateras att klubbarna i Elitserien i ishockey, som delar lika på hela det totala

närheten av TV-avtalet utgör det för vissa klubbar omkring 10 procent av intäkterna. Fördelningen sker enligt ett grundbidrag (ca 60 procent till allsvenskan och 40 till superettan), placeringsbonus (ca 67 procent till allsvenskan och 33 till superettan), samt övrigt där de "politiska" inslagen i form av fördelning utifrån aspekter som samhälls-projekt och ungdomsbonus finns. Tidigare fanns även en bonus till klubbarna som kvalificerade sig för spel i Europa, men denna togs bort när allsvenskan utökades till 16 lag.

* Intervju Nils Røpke, Norsk Toppfotball

Kostnader

Kostnaderna för de allsvenska klubbarna ökade med 12,5 procent mellan 2008 och 2009, vilket var mer än intäkternas ökning på 10 procent. Kostnaderna för klubbarna i superettan minskade 2009 med 18 procent jämfört med året innan. Personal samt match och träning är de två största posterna. I allsvenskan står de för 51 respektive 16 procent, dvs. två tredjedelar av de totala kostnaderna, och för superettan 61 respektive 16 procent, dvs. drygt tre fjärdedelar. I allsvenskan utgjorde spelarlöner drygt en fjärdedel (26,4 procent) av driftskostnaderna 2009, och har under de senaste sju åren ökat med 62 procent. I superettan stod spelarlönerna för 30 procent av driftskostnaderna.

I UEFA:s jämförelse över personalkostnadens andel i förhållande till intäkterna i olika länders förstaliga placerar sig Sverige med 63 procent år 2008 längst ner på den övre halvan och strax under medelvärdet (65 procent). I många jämförbara länder är dock andelen lägre än i Sverige, bl.a. Norge (59 procent) och framförallt Danmark (35 procent).

I SvFF:s analys av de allsvenska klubbarnas ekonomi 2009 identifieras inget klart samband mellan kostnadernas storlek och sportslig framgång. Det bör dock konstateras att på den övre halvan i allsvenskan år 2009 placerade sig sex av åtta klubbar med de högsta kostnaderna. Vidare skriver SvFF i analysen att det inte går att dra några säkra slutsatser kring hur stora kostnader en klubb bör ha för att kunna klara sig kvar i allsvenskan. Som en jämförelse kan det nämnas att Capacent i den danska utredningen i detta sammanhang angav 44 miljoner DKK (motsvarande 60-65 mkr) som en miniminivå för de danska klubbarna i den högsta ligan.

Analys

Det finns ett starkt samband mellan ekonomisk storlek och sportsligt resultat, såväl inom som utanför Sveriges gränser. Länder och klubbar med högre intäkter kan ha högre kostnader för spelarförvärv och -löner samt en organisation som ger laget bästa möjliga chanser att lyckas sportsligt. Sveriges UEFA-ranking följer detta samband förhållandevis väl såväl vid en jämförelse med intäktsnivåerna för genomsnittet av Allsvenskan som för de fyra klubbar med högst intäkter.

Sverige har med Europas tredje ekonomiskt mest jämlika liga, som dessutom blev än mer jämlik mellan 2008 och 2009, fått en jämn och oförutsägbart liga. Vissa andra länder har ett fåtal klubbar som står för en stor del av intäkterna och som därmed har bättre förutsättningar att konkurrera internationellt. Att de svenska klubbarna är så jämlika kan bl.a. förklaras av

Report av Johan Elfvik och Mats Johansson 4.3

att intäkterna från de centrala avtalen relativt sett fördelas jämnt och beror mindre på sportslig framgång.

Det kan då hävdas att med en mindre jämn fördelning av de centrala avtalen till förmån för de bästa klubbarna i Sverige så hade de haft större möjligheter att konkurrera i Europa. Detta blir då sannolikt på bekostnad av jämnheten i ligan. Frågan som då måste ställas är om Sverige bör ha en fortsatt jämn och spännande liga eller om de mest sportsligt framgångsrika klubbarna ska ges bättre ekonomiska förutsättningar att konkurrera i Europa?

Utredningens syn i denna fråga är att fokus skall vara på en fortsatt jämn och spännande liga framför att ändra fördelningsprinciperna av de centrala avtalen i någon större utsträckning. För det första, att ha en jämn liga borde främst betraktas som en styrka snarare än ett problem. För det andra, det största problemet som utredningen ser för de svenska klubbarna är att intäktsnivåerna totalt är för låga för att vara konkurrenskraftiga i Europa.

Med detta sagt finns det enligt utredningen anledning att inför fördelningsdiskussionen om det nya tv-avtalet diskutera en mer utmanande fördelning – som i sig skapar incitament för förnyelse och innovation avseende alternativa intäktskällor. Den nuvarande fördelningen tenderar att ge inbyggd trygghet/meka-

nism som inte premierar innovation avseende de två intäktskällorna matchdags intäkter samt reklam/ sponsoring. För vissa klubbar utgör idag de centrala avtalen nästan en fjärdedel av intäktsmassan jämfört med snittet om 15 %. De centrala avtalens betydelse varierar alltså stort mellan klubbarna. Om och när dessa intäkter blir så betydelsefulla att kortsiktiga investeringar för att även fortsatt få ta del av de centrala avtalen prioriteras till förmån för mer långsiktiga och publikgenererande investeringar i t.ex. arenor ger det hela systemet elitfotboll bekymmer. En reviderad fördelningsnyckel kan alltså skapa ökade incitament för klubbar att öka sina match-day revenues.

När man tittar på hur klubbarna finansierar verksamheten kan det konstateras att svenska klubbar har blivit alltmer beroende av spelarförsäljningar. Att sälja de bästa spelarna eller de mest lovande talangerna kontra att behålla dem för att öka möjligheterna att lyckas ute i Europa är en kamp som allt oftare vinnas av det förstnämnda. De svenska klubbarna har på aggregerad nivå inte lyckats öka match-day revenues eller sponsorintäkterna under det senaste året. Avseende sponsring det kan konstateras att svenska företag, och då framförallt storföretag, inte visat något större intresse, och därmed uppenbarligen inte sett någon vinst, i att investera i den svenska elitfotbollen. I frågan om att attrahera storföretag borde SEF, på lång sikt, kunna ta en större roll.

Generellt kan sägas att svenska klubbar är allt för beroende av intäkter från själva fotbollen, och att det därmed finns ett behov av att bredda intäktsposterna. Det finns ingen svensk klubb (BK Häcken undantaget) som med en verksamhet utanför fotbollen skapar väsentliga intäkter. Ett engagemang i CSR-frågor är en potentiell intäktskälla som klubbarna inte direkt konkurrerar om sinsemellan. Här är det centralt att stärka kopplingen

med sponsorerna och identifiera kämpfrigor inom klubbens upptagningsområde samt för respektive sponsor. Många svenska klubbar har redan ett bra CSR-arbete men de behöver bli bättre på att redovisa detta för omvärlden för att kunna dra full kommersiell nytta av det.

Medvetna om problemen beskrivna ovan är dock utredningens isikt att allt fokus framöver bör vara på en gemensam strävan inom SEF att öka den totala kakan framför att radikalt förändra den nuvarande fördelningen av redan befintliga medel. Att öka nivåerna är en process som från SEF:s sida inte kan påbörjas samma år som avtalen ska omförhandlas utan detta måste starta dagen efter det att det gällande avtalet är skrivet. Och det förutsätter att samtliga klubbar är medvetna om att de gemensamt marknadsför produkterna allsvenskan och superettan och det ekonomiska värde produkterna innebär.

Vidare kan det ifrågasättas om det är i elitfotbollens bästa intresse att förhandla gemensamt med landslagsfotbollen och damfotbollen. Och tittar man utomlands liksom på ishockeyn, där elitserien har förhandlat sig till ett bra separat avtal, kan det även ifrågasättas om allsvenskan och superettan ska förhandla



gemensamt. I denna fråga behöver SEF göra en grundlig marknadsundersökning. Ytterligare en fråga där SEF kan göra mer är att identifiera potentiella nya rättigheter att sälja ut. Ett exempel här är rättigheterna till biljettförsäljning som idag sker på olika aktörer. Både SEF-klubbar och en potentiell leverantör som Ticket har uttryckt ett intresse för detta.

Eventuella tillskott från framtida högre nivåer på befintliga avtal, nya avtal och en förändrad fördelnings-nyckel skall enligt utredningen i större utsträckning fördelas till de klubbar som kvalificerat sig för europaspel. Skall Sverige lyckas i Europa så måste också de klubbar som lyckas kvalificera sig mer resurser för att öka möjligheten att skapa framgång. En sådan förändring kan göras på olika sätt inte minst genom att placeringsbonusen höjs. Ett alternativt förslag är att de lag som kvalificerar sig för europaspel får ett större engångsbelopp men därefter får dela med sig av eventuellt överskott, utöver det extra bidrag man mottagit, från det europeiska cupspelet. På så sätt kan alla klubbar bli vinnare ekonomiskt av att ett svenskt lag lyckas i Europa.

Rekommendationer

Möjligheterna till att erhålla förmånliga sponsravtal är givetvis avhängigt om det spelas en attraktiv fotboll som lockar många iskidare och bittare. Samma sak gäller för övriga intäktsmöjligheter.

Mycket av kritiken kring fördelningen av befintliga avtal bottnar troligen i bristande insikt hur beslut fattats inom SEF. Nedanstående rekommendationer hur nuvarande förhållanden skulle kunna förbättras i något avseende.

- » Det bör vara ett uttalat mål att öka de totala intäkterna, även om detta sker på bekostnad av en nivellerad fördelning. Den aktör som har de största möjligheterna att nå bästa intäkt bör vara förhandlingspart (klubb, SEF, allsvenskan/superettan separat eller SvFF)
- » Processen för hur befintliga avtal fördelas mellan klubbarna bör göras tydligare, mer transparent och kommuniceras bättre.
- » Genomföra en undersökning som ger svar på om intäkterna skulle kunna öka om de genomförs av en annan förhandlingspart än i nuläget och därefter vartefter befintliga avtal löper ut, ändra till den mest fördelaktiga förhandlingsparten.

Skatter och moms som påverkar elitfotbollen

SEFs medlemmar drivs idag som professionella företag. Syftet med avsnittet "skatter och moms" är att kartlägga de delar som är intressanta för elitfotbollen. Därefter följer en analys kring vilka delar

som är möjliga att påverka samt vilka förändringar som de facto i märkbar utsträckning skulle kunna bidra till SEFs visionsförverkligande.

Det kan konstateras att det skattesystem elitklubbarna lever med idag utgör en konkurrensnackdel, framför allt gentemot virt grannland Danmark. Medan andra länder har byggt sina skattesystem så att det ska locka utländska spelare, har Sverige litet förhållanden vara oförändrade. Efter det att Bosman-domen infördes 1995 har skattevillkoren i Europas olika länder blivit ett av de främsta konkurrensvapnen. I Sverige har bland annat artistskatten nyligen försämrats då den belades med sociala avgifter. Samtidigt utgår moms vid spelarköp från utlandet. Detta är några av de frågor som påverkar de svenska elitfotbollsklubbarnas ekonomi och därmed deras internationella konkurrenskraft.

Artistskatten (A-SINK) väntas vara oförändrad framöver

I Sverige finns sedan 1993 en så kallad artistskatt (A-SINK), vilket står för "Särskild inkomstskatt för utomlands bosatta artister, idrottsmän m.fl.". Kortfattat innebär skatten att utländska artister som arbetar maximalt sex månader under ett år beläggs med lägre skatt, endast 15 procent. Innan var denna typ av inkomst befriad från arbetsgivaravgift, detta har dock ändrats sedan 1 januari 2010. Således är inkomsten nu belagd med sociala avgifter på drygt 31 procent. Beloppet gäller även så kallade "sign-on"-bonusar, som ofta rör sig om miljonbelopp i samband med att spelare skriver på kontrakt. Artistskatten har utnyttjats av svenska fotbollsklubbar, då de kunnat låna in spelare från utlandet under en begränsad tid. Med den låga skatten har man kunnat erbjuda attraktiva arvoden, åtminstone under en kortare period. Jämför man Sverige med grannlandet Danmark har de en motsvarande skatt som går att utnyttja under fem år. Därutöver har Danmark lägre sociala avgifter. Detta har gett Danmark konkurrensfördelar i förhållande till Sverige, dels då man kan stärka ligans attraktionskraft genom att ha ett stort antal utländska spelare av hög kvalitet, dels då man attraherar många svenska spelare som annars skulle ha stannat i allsvenskan. Studier visar att en svensk fotbollsklubb behöver betala näst intill dubbelt så hög lön för att kunna erbjuda likvärdiga villkor.

Sett till hela EU finns det ett antal olika regelverk i de olika länderna. Det finns krafter i riksdagen som vill lyfta frågan till EU-nivå i syfte att skapa mer likvärdiga regler inom EU²⁷. På så vis skulle Sverige stärka sin internationella konkurrenskraft. Samtidigt har Danmarks skatteupplägg nyligen godkänts av EU-kommissionen, efter det att landets system anmälts av en svensk jurist. Övriga aktuella frågor som berör elitfotbollen

Sveriges medlemskap i EU ställer krav kring momsfrågor, men även inkomstskattefrågor i verksamheter som bedrivs av allmännyttiga ideella föreningar, stiftelser och registrerade trossamfund. I juni 2009 presenterades finansdepartementets utredningen "Moderniserade skatteregler för ideell sektor". Utredningen föreslog att lika regler ska gälla stiftelser, ideella föreningar och registrerade trossamfund. Utgångspunkten i skatteförslaget var att föreningar kan få betala skatt på försäljning av lotterier, insamlingar och annan försäljning. Dessutom visade en separat momsutredning att föreningar skulle bli skyldiga att betala och redovisa moms på försäljning av exempelvis servering, souvenirer och andra varor och tjänster.

Rent praktiskt innebär utredningens förslag att alla föreningar blir skyldiga att redovisa moms på intäkter från t ex servering och

uthyrning av lokaler. Därutöver ska endast intäkter med naturlig anknytning till den ideella verksamheten vara skattebefriade, vilket innebär att övriga intäkter från t ex lotteriverksamhet, reklam och sponsring ska beläggas med inkomstskatt.

Riksidrottsförbundet har ställt sig starkt kritisk till regeringens förslag. RF ställer sig frigande till att ideella föreningar ska ses som näringsverksamhet. Därutöver kan det försvirade regelverket leda till högre medlemsavgifter för föreningarnas medlemmar. Finansminister Anders Borg har efter diskussioner med branschens företrädare framhållit att den ideella sektorn inte ska förlora ekonomiskt på ändrade momsregler. Regeringen överväger att införa en regel som undantar den ideella sektorn från moms om den skattepliktiga omsättningen av varor och tjänster understiger en viss nivå. Förslaget kräver dock ett särskilt medgivande från EU.

En annan skattefråga som varit aktuell är den kring agentsättningar. Fotbollsklubbar och spelare har hamnat i en grizon, där det har blivit fel hur man än agerat. Enligt Skatteverket ska agenterna få betalt av spelaren, och således från dennes nettolön. Samtidigt är delar av verksamheten att betrakta som arbetsför-medling, vilket enligt gällande lagstiftning innebär att det inte är tillåtet att ta betalt av arbetsstagaren.

²⁷ <http://www.erkonstklubben.se/nyg/2009/20090609/ekonomiska%20skatterakt.doc>

Analys av skatte- och moms situationen i Sverige

I jämförelse med andra länder, och framför allt grannlandet Danmark, har Sverige en icke-fördelaktig skattelagstiftning för elitfotbollsklubbarna. Denna argumentation talar för att Sverige skulle vinna på att applicera likvärdigt regelverk som t ex Danmark. En artistskatt som är applicerbar över en längre tidsperiod i kombination med att den inte är belagd med en arbetsgivaravgift innebär att klubbarna skulle ha möjlighet att köpa spelare utifrån, och samtidigt erbjuda en högre lön än idag. Andra länder kan med mer förmånliga regler redan idag erbjuda långt högre löner än Sverige, vilket lockar unga svenska talanger utomlands. Detta bekräftar inte minst av alla de svenskar som spelar i t ex Danmark. Det får heller inte glömmas att artistskatten, eller forskarordningen som den också kallas i Danmark, endast är applicerbar på utländska spelare. De danska spelarna i Danmark har inga skattelättnader i egenskap av fotbollsspelare. Samtidigt skulle ett förmånligare skattesystem troligtvis inte bara medföra positiva konsekvenser. Det skulle t ex teoretiskt kunna innebära att ett stort antal utländska spelare i allsvenskan och superettan konkurrerar ut yngre svenska spelare som inte får någon spelid och således

inte utvecklas. I förlängningen skulle det kunna innebära att klubbarna skulle kunna få lägre intäkter i form av färre spelarförsäljningar, då man inte utvecklar egna talanger i samma utsträckning. Å andra sidan ser vi redan idag ett tapp av unga talanger, som väljer att "hoppa över" allsvenskans och superettan direkt till en mer välbetald liga.

Den negativa medieuppmärksamhet munga klubbar fått, i samband med tveksamma skatte- och moms-affärer, är knappast till elitfotbollens fördel. Idag är dessutom bilden att munga klubbar driver sina egna frågor, istället för att samverka. När det rör sig om skatte- och momsfrågor finns det en stor enighet bland klubbarna, något man borde utnyttja i högre utsträckning. Dels behöver medlemmarna genom SEF agera gemensamt för att uppfattas som professionella, dels bör man kanske tillsammans titta på ett eget utbildningsforum i framtiden för att på lång sikt etablera en starkare samsyn hos klubbarna.

Slutligen är det viktigt att bevaka skatte- och momsfrågorna i EU. Munga länder vill se en harmonisering för att utjämna skillnader länderna i mellan. Efter att beslut tagits i EU är det munga gånger för sent att agera, således är det av stor vikt att vara ute i god tid, och redan på ett tidigt stadium vara med och påverka.

Rekommendationer

Utredningen bedömer att förutsättningar saknas för att något av de politiska blocken skulle medverka till särskilda lösningar för fotbollsspelare. Inte heller att artist- eller expertsatser skulle anpassas till fotbollens behov. SEF skall tillvarata elitfotbollens intressen gentemot politiker och myndigheter i två perspektiv:

» Kort perspektiv:

– SEF bör ha resurser och kunskap för att stödja klubbar när det uppkommer tolknings- och tillämpningstvister. Som t ex kraven på att ersätta polisen eller olika momsfrågor. Här finns det ett stort värde att SEF agerar kraftfullt och enigt.

» Långt perspektiv:

– SEF måste upprätta egna, goda kanaler till politiken. SvFF och Riksidrottsförbundet har i munga stycken helt annan agenda och prioriteringar. SEFs allierade bör sökas bland vissa andra idrotter (ishockey) men också bland andra aktörer inom upplevelseindustrin.

garanteras – ett av riskkapitalets viktigaste krav.

I den motion SvFF tillsammans med Svenska Ishockeyförbundet lämnade in till RF argumenterades det att dagens elitidrottsverksamhet är mycket kapitalkrävande och ställer höga krav på kompetens. Verksamheter kan inte längre lita på ideella krafter. För att kunna agera på en marknad med alltmer ökade konkurrens krävs tillgång på såväl kapital som kompetens – därför behöver 51 % regeln tas bort. Ett annat argument är att kapital ofta står i relation till kompetens, dvs. om någon riskerar sitt kapital, agerar denne mer rationellt för att vinstmaximera, vilket i hög utsträckning inom fotbollen handlar om sportsliga framgångar.



Bolagisering (51-procentsregeln)

Fotbollen var i Sverige fram till för drygt 25 år sedan mer kommersiell än grannländerna. Sedan dess har svensk fotboll i jämförelse med munga andra länder, t ex Danmark och Norge utvecklats i en mer modest takt. Danmark och Norge. Först 1999 tilläts en bolagisering av svenska idrottsföreningar. Dock måste röstmajoriteten, dvs. 51 procent, fortfarande innehas av den ideella föreningen, i förlängningen dess medlemmar.

Fragen kring ett avskaffande av 51-procentregeln var senast aktuell i början av 2009. Då var SvFF tillsammans med Svenska Ishockeyförbundet eniga om att slopa regeln, och lämnade därför in en gemensam motion till Riksidrottsförbundet (RS). Dock yrkade RS inte bifall till motionen, och hänvisade till att de hade för lite information för att fatta ett korrekt beslut. Således kommer 51-procentsregeln leva åtminstone fram till 2011. Formellt krävs ett RF beslut i frågan och därefter ett beslut av SvFF innan den enskilda klubben kan få rätten att sälja ut mer än 49 %. Motsvarande gäller för Svenska Ishockeyförbundet respektive hockeyligans medlemmar. Trots den existerande 51-procentsregeln finns det elitföreningar som bedriver delar eller hela verksamheten i aktiebolagsform. Örgryte Fotboll AB, AIK Fotboll AB, Djurgårdens IF Fotboll AB, Hammarby Fotboll AB, och ÖSK Elitfotboll AB är exempel på klubbar som under 2009 bedrev verksamhet i bolag. Andra bolag som är kopplade till de allsvenska föreningarna existerar också, för olika specifika verksamheter som reklam/promotion, spelarförvärv och arenskötsel.

Nytt kapital främsta argumentet för ett avskaffande

Det främsta argumentet för att avskaffa 51-procentsregeln är framför allt att det den hämmar tillgången på kapital och potentiella investerare. Med majoritet

i RF kan idrottsföreningen kontrollera över investeringen aldrig

Utilitän detta perspektiv – och en begränsad tillgång på kapital – skulle det vara ofördelaktigt om ett beslut från RF att ta bort regeln inte följdes av ett liknande beslut hos SvFF. Svenska Ishockeyförbundet lär med allra största sannolikhet fatta ett beslut att ta bort regeln²³.

Motståndarna till att upphäva 51-procentsregeln är i hög utsträckning supporters, som indirekt äger en del av sina klubbar idag genom sitt medlemskap. Även om inte alla supporters är helt emot ett borttagande av regeln, är den stora massan negativa, åtminstone att tolka av de diskussioner som förs i diverse forum. Ett exempel som ofta tas upp är Red Bull Salzburg: sponsringen innebär nysatsning som gett sportsliga framgångar men initialt gav rasande fans.

Supporters vill fortsätta äga sina klubbar, och ser en fara med att nationella eller utländska bolag köper upp föreningen. Det argumenteras att klubbens själ på sikt urholkas, när den styrs av en plinkbok istället för hjärta. Utöver de spanska klubbarna Real Madrid och FC Barcelona (resterande klubbar tvingades att bolagisera 1990) är Bundesliga goda exempel på medlemsägda föreningar/ligor.

Men och det är ett viktigt men – dessa exempel agerar i fotbollskulturer med en historik av fylld av före-tagskopplingar, mecenater och där fotbollen på ett mycket osvenskt sätt är en pitaglig del av sitt omgivande samhälle. Inte sällan har den lokala klubben betraktats som en prestigefylld institution motsvarande en stadsteater eller en opera. Den svenska traditionen av en idrott fri från yttre politisk och ekonomisk inblandning har fortfarande ett starkt fäste inom fotbollen och bland supporters.

Ett närliggande exempel på detta och på medlemmarnas inställning, är det försök GAIS, Örgryte IS och Häcken tillsammans gjorde för att bilda en gemensam klubb, Gothia FC. Syftet var att stärka konkurrenskraften och samtidigt inte behöva konkurrera sinsemellan om lokala sponsorer. Föreningarnas medlemmar sade tydligt nej till initiativet. Samtidigt fick klubbarnas ledningar ta emot mycket kritik för idén, som var långt ifrån förankrad hos medlemmarna.

Analys kring ett avskaffande av 51-procentsregeln

Oavsett om regeln om 51 % tas bort eller inte är det den enskilda föreningen som bestämmer om de vill använda sig av möjligheten att bolagisera och sälja aktiemajoriteten.

Det finns argument som talar för att ett upphävande av regeln skulle tillföra friskt kapital till svensk elitfotboll. Dock finns det inte idag några siffror på vad en avreglering skulle kunna innebära för elitklub-

KAPITEL 10: SVENSK ELITFOTBOLL PÅ NÄRARE 100

barna. En bolagisering kan leda till att nya intäkter och ny kunskap skapas. Inte minst finns det ett antal affärsmässiga transaktioner som lättare kan hanteras skattemässigt i bolagsform. Samtidigt hanteras detta redan idag i separata bolag av vissa klubbar.

Det finns egentligen inget som pekar på att ett avskaffande skulle kunna piverka elitfotbollens ekonomi eller publiksiffror negativt. Kortsiktigt skulle det dock kunna innebära att supporterns känslor svikna och väljer att inte längre gå på matcher, köpa matchtröjor osv. På längre sikt finns det naturligtvis risker som med alla företag – risk för konkurs, ägarbyte osv. Utredningen anser att det starka ideella arv som präglar svensk idrottsrörelse (fotbollen framförallt) tenderar att göra frågan om 51 % något av en skendebatt. Det är först när den enskilda klubben tar sitt beslut att bolagisera som något sker. Som det är idag finns inte den möjligheten och därmed är en av vägarna till innovation och förnyelse stängd. Förändringar får alltid stora effekter men först när de genomförs – som det är idag går inte det.

Avslutningsvis konstaterar utredningen att det idag inte finns några garantier för att en avskaffad regel skulle innebära att kapital direkt ställs till klubbarnas förfogande. Investerare söker lönsamma investeringar som ger avkastning. Svenska elitfotbollsklubbar är idag olönsamma och investerarna skulle sannolikt fortsätta att placera sina tillgångar i andra investeringar.

• Interjuj Hockeyligan

Rekommendationer

Medlemsklubbarna i SEF är splittrade i frågan, som engagerar medlemmar och supportern. Det finns inga garantier för att en avskaffad regel innebär att kapital ställs till klubbarnas förfogande. Å andra sidan innebär en avskaffad regel inte att en klubb måste ta in nya majoritetsägare. Utredningen konstaterar att en borttagen regel ger klubbarna möjligheter för innovation



»En god talangutveckling är avgörande för att Sverige även framöver ska kunna fostra fram talanger»

och alternativ finansiering.

Utredningen anser att om RF ger SvFF rätten att besluta om borttagande skall SEF agera för SvFF fattar beslut att ge den enskilda klubben rätten att fatta eget beslut avseende framtida ägande.

Talangutveckling

Utredningen konstaterar att talangarbetet och dess ekonomiska potential är grundförutsättningen för en konkurrenskraftig elitfotboll. Talangförsäljning är den trade-off ett land som Sverige gör med fotbollens stormakter.

Historiskt sett har idrott i Skandinavien, givet ländernas befolkningensmängd och klimatförutsättningar, varit framgångsrik ur ett internationellt perspektiv. Detta kan till stor del förklaras av att idrottsrörelsen i Sverige och våra grannländer vuxit fram som folkrorelser. Det har hela tiden funnits ett stort engagemang från samhället, både ekonomiskt, men även på andra sätt så som ideellt arbete. Forskare Tomas Peterson på Malmö Högskola menar på att dessa faktorer lett till en specifik nordisk professionaliseringsprocess, som i ett internationellt perspektiv skiljer sig från andra länder.

En god talangutveckling är avgörande för att Sverige även framöver ska kunna fostra fram talanger som t ex Zlatan Ibrahimovic och Fredrik Ljungberg. För att en ungdomsspelare ska ha så bra förutsättningar som möjligt krävs dels kunskap, dels rätt omständigheter. Därutöver måste det finnas ett antal faktorer på plats, som rör allt från det

50 BARNETALANGER I FOTBOLLEN

sociala och taktiska till teknik och fysik.

För att nå den högsta eliten krävs inte bara hård fysisk och mental träning. För en ung fotbollstalanger uppstår regelbundet utmaningar i karriären. Således är det av yttersta vikt att växa upp i rätt miljö och kultur, där det finns ett starkt stöd från omgivningen – allt från familj och skolan till vänner och förening.

I Sverige, precis som runt omkring i övriga världen sker elitsatsningar i allt tidigare ålder. Barn och ungdomar specialiserar sig numera tidigt på en idrott, antingen av egen vilja, eller till följd av omvärldens press, t ex från vänner, familj eller idrotts tränare. Det är således av yttersta vikt att hela tiden behålla glädjen i idrotten, för att undvika avhopp och därmed – rent krasst – ge ett större rekryteringsunderlag till elitfotbollen. För att istadkomma detta krävs bra tränare i tidig ålder samt ett gott samarbete mellan klubbarna.

Talangutvecklingen i Sverige

Traditionellt sett har Sverige legat långt fram inom talangutveckling. Tack vare en satsning på både bredd och elit har landet lyckats odla fram ett stort antal duktiga fotbollsspelare. I Sverige har traditionellt sett elitsatsningen skett senare än för ungdomar i mer kontinentala länder. Det finns nu tendenser att Sverige går åt samma håll som våra konkurrentländer. På sitt sätt kan detta tolkas som en nödvändighet – inte sällan hoppar idag (och sedan ett antal år tillbaka) svenska talanger över superettan och allsvenskan – och går istället till konkurrentländernas "klubbsskolor". Bland annat detta faktum har inneburit att Sverige idag är en av Europas största nettoexportörer av fotbollstalanger/spelare (om inte den största).

I syfte att stärka Sveriges elitfotboll och generera ytterligare framgångar har en rad projekt initierats genom ifrn. Det kanske mest kända projektet är Tipselit, ett samarbetsprojekt mellan Svenska Fotbollförbundet och Svenska Spel. Sedan 1992 har projektet haft som målsättning att utveckla fotbollen genom att milmedvetet satsa på talanger i åldrarna 16-19 år. I korthet innebär projektet ett ekonomiskt tränarstöd av varierande storlek. Den allmänna bedömningen är att Tipselitprojektet varit, och är, mycket framgångsrikt. 2009 övergick projektet till SEF i en ny femårsperiod. En ambition är att skjuta projektet ner i åldrarna och bidraget fördelas numera på en tränare 17-19 år och en för 14-16 åringar.

En annan satsning är Elitprojektet, som pigitt mellan 2007-2010. Elitprojektet, som är ett kunskaps- och kompetenslyft, har haft som målsättning att minst ett lag kvalificerar sig till kvartsfinal i Champions League 2010. Oavsett detta mil och den utvärdering som pigir förmärvarande, kan utredningen konstatera att Hera intervjuade talar positivt om det arbetet som gjorts inom ramen för projektet. Genom Elitprojektet upplevs dialogen och förståelsen för enskilda klubbars behov och för talangutvecklingens avgörande betydelse kraftigt ha ökat.

Även om svensk klubbafotboll sedan framgångarna på 80- och 90-talet rasat ordentligt i den internationella rankingen har det svenska landslaget varit framgångsrikt och avancerat till stora mästerskap fem gånger på raken.

Sverige ligger på 8:e plats i VM:s maratontabell, endast de fem stora i Europa och Brasilien och Argentina ligger före. Detta kan i sig tolkas som ett bevis på att Sverige de senaste åren, trots landets storlek, varit duktiga på att odla fram talanger. Troligen har dock de svenska spelarna inte bara sin svenska utbildning att tacka – landslaget består främst av svenskar med hemmahörighet i europeiska storklubbar som

Report: svenska elitfotbollens framtid 51

naturligtvis bidragit till att utveckla spelarna.

Ett antal utmaningar kvarstår

Minga betraktar idag svenska elitklubbar som en plantskola för fotbollsspelare, innan de tar steget ut i Europa. Visserligen är det positivt att svenskar nir framging i storklubbarna, men medaljen har också en baksida – itminstone ur ett svensk perspektiv. Detta är korrelerat med att svenska klubbar, i förhållande till Europa, tappat rent ekonomiskt. Således kan utländska klubbar minga gånger erbjuda svenska ungdomar förminer som de inte kan itnjuta pi hemmaplan.

Samtidigt vittnar minga unga talanger som lämnat Sverige för utlandet om högre nivi pi träningspassen. Det talas om professionella organisationer där man i högre utsträckning har mer avancerade träningspass med individuell feedback. Detta är något som delvis bekräftas av SvFF, där man är överens om att utbildningen miste bli bättre. De Hesta är överens om att matcher mot “de bästa” är en stor fördel med utomlandsvistelsen. Kommer man utanför laget si innebär det ofta att fallet blir tyngre eftersom träningen inte kan kompensera utebliven matchning.

Matchmiljön är en nyckelfaktor trots/tack vare att Sverige tränar mest i Europa, bör förstärkas. Den för-längda poj-k- och juniorallsvenskan, Gothia Cups Tipselit, 15lrs turneringen i Jönköping är exempel pi en ökande matchintensitet de senaste iren.

Svenska fotbollstränare under utbildning

Fram till för bara några år var utbildningsplanen för den svenska tränarutbildningen i stort sett oföränd-rad sedan mitten av 80-talet. Idag ser det annorlunda ut, med en utbildningsplan som innefattar en längre utbildning för tränare. Således är utbildning högre prioriterat idag. Detta kan jämföras med Holland, som också värderar utbildningen av tränare högt och menar på att det är helt avgörande för att de skall fort-sätta vara ledande i att ta fram framgångsrika spelare.

Som ett led i att satsa ytterligare på tränarfärdigheter införs nu krav på “Pro utbildning” för Allsvenskan (alla tränare ska uppfylla kraven senast 2011) och Superettan (tränare ska uppfylla kraven senast 2014). Genom ett uppfylla krav för “Pro” innebär det att tränaren genomgår över 50 dagars utbildning. Vissa av SEF:s medlemmar har uttryckt ett missnöje mot ett införa krav på “Pro” för tränarna, dock finns det idag ingen stark opinion mot införandet.

Analys

Talangutvecklingen är ingen svag punkt i Sverige – tvärtom har vi traditionellt varit duktiga. Det finns ett djupt rotat arv som behöver dels bevaras, dels utvecklas. Det sker mycket inom talangutveckling och det sätts mycket på utbildning. En utbildning i världsklass för spelare och för tränare kan Sverige konkurrera med i dagsläget – det är svårare att konkurrera med arenor, ersättningar osv.

Det är förstås svårt att hindra unga talanger från att flytta utomlands och testa lyckan i stora klubbar. Dock ökar incitamenten att stanna kvar längre för unga talanger, om utbildningen på hemmaplan stärks. Genom att ge ungdomarna incitament att stanna några år till kan dessa på sikt bli en god inkomstkälla för allsvenska klubbar, när de senare säljs till elitklubbar runt om i Europa. Ett sätt att stärka incitamenten för att stanna några år till i Sverige skulle t ex vara att i högre utsträckning satsa på “hemvändare” som t ex Niclas Alexandersson i IFK Göteborg och Anders Svensson i Elfsborg som i sin tur kan stärka talangarbetet med sin erfarenhet.

Rekommendationer

Talanger är grundförutsättningen för en konkurrenskraftig elitfotboll och klubbarna är basen för talangutvecklingen. Utredningen ser inga behov av strukturella förändringar inom ramen för denna rapport.

Agentverksamheten i Sverige

Fotbollsagenterna anses idag vara en växande och kontroversiell del av den kommersiella fotbollsvärlden. Idag finns det ett 30-tal

52

Enligt Svenska Fotbollsförbundet

licensierade agenter registrerade hos SvFF, och i Europa finns det runt 4000 agenter som ständigt är på jakt efter nya talanger. Även advokater har rätt att bedriva agentverksamhet, dock under Advokatsamfundets reglemente. Antalet agenter ökar ständigt. Idag har i stort sett varenda spelare i Allsvenskan, Superettan och pojklandslagen en egen agent.

SvFF har ett omfattande reglemente som licensierade agenter måste följa. T ex får en agent endast bevaka intressena för en spelare eller förening om denne tecknat ett skriftligt och av Svenska fotbollförbundet standardiserat avtal med spelaren respektive föreningen om saken. Därutöver ska SvFF föra register över samtliga upprättade agentavtal, dessa behandlas under sekretess. Av naturliga skäl får en agent endast representera ena parten vid förhandlingar. Detsamma gäller om agenter som agerar för samma företags räkning – då är det inte tillåtet att olika agenter representerar båda parter. Om en agent bryter mot SvFF:s bestämmelser alternativt handlar i strid mot gällande lagstiftning kan denne varnas eller erläggas en straffavgift, som högst 25 000 kronor. Om det finns tillräckliga skäl, t ex vid grova överträdelse kan licensen återkallas i upp till tolv månader. Beslutet tas av disciplinnämnden

och kan sedan överklagas till besvärdsnämnden. Besvärdsnämndens beslut kan sedermera överklagas till riksidsrottsnämnden.

Utöver licensierade agenter finns det ett stort mörkertal som agerar utan licens. Spelare som använder icke-licensierade agenter vid övergångar riskerar att bestraffas med tillrättavising, böter eller avstäng-ning upp till två år. Även föreningen kan bestraffas enligt samma reglemente. Detta kan innebära ett förbud för föreningen mot nationella och internationella övergångar under en av SvFF bestämd tidsperiod. Därutöver kan föreningen bestraffas med poängavdrag eller till och med nedflyttning. Agentverksamheten i Sverige och liksom i Europa har således länge varit omdiskuterad. Detta har återspeg-lats i media genom åren. Både licensierade och icke-licensierade agenter har fått kritik för allt ifrån tillknytandet av unga spelare där de lovat stora summor pengar och lockat med attraktiva klubbar, till oseriösa avtal där spelaren missgynnas grovt – senast i Wanderson-skandalen som nu är under utredning hos SvFF⁵³. Genom åren har spelaragenter varit i blåsväder, t ex har en agent dömts till fängelse för skattebrott.

Samtidigt som agentverksamheten är betydelsefull är frågan inte central för svensk fotbolls internationella konkurrenskraft annat än som distributionskanal för talang. Men å andra sidan är talang den starkaste valuta svensk fotboll har. SEF har ansvar tillsammans med klubbarna att utveckla gällande regelverk och utbilda spelare. Till syvende och sist bär klubbarna det största ansvaret – att göra regelrätta och moraliskt korrekta köp och försäljningar av spelare där endast licensierade agenter är inblandade.

Analys

Agenter får allt större inflytande över fotbollen. Således påverkas också klubbarna. Problemet uppstår till största delen genom agerandet av oseriösa aktörer som finns på marknaden, inte hos de licensierade agenterna. Samtidigt är det klubbarnas och spelarnas ansvar att inte använda sig av agenter som inte följer rådande reglemente. Det är viktigt att tidigt informera spelare om vilka rättigheter och möjligheter de har, och samtidigt belysa vikten av en licensierad agent. Även om pengar är en stor drivkraft gäller det att belysa värden som klubbkänsla och lojalitet och visa att dessa på sikt leder till att individen blir en bättre fotbollsspelare. Utredningen konstaterar att svensk fotboll är beroende av agenter genom klubbekonominas beroende av spelarförsäljningar. Om klubbarna tillsammans med agenter skulle sälja spelare efter de debuterat i allsvenskan och blivit etablerade skulle försäljningsintäkten kunna återinvesteras. Merparten av de svenska agenterna förmedlar idag övergångar för spelare

Enligt Svenska Fotbollsförbundet

långt före de debuterar i allsvenskan. Inte sällan driver såväl spelare som föräldrar ambitionen att tidigt komma utomlands och övergången går i princip inte att förhindra. Förståelsen och samverkan kring nyttan av en försäljning av etablerade toppspelare i allsvenskan saknas idag hos samtliga aktörer – och konkurrensen på agentmarknaden driver på denna utveckling. Genom en senare försäljning kan spelaren ofta komma till en bättre och större klubb och den säljande svenska klubben få en bättre ersättning – en sammanlagt bra affär för svensk fotboll.

Utredningen konstaterar att det inte finns några enkla lösningar för att undanröja oseriösa agenter. Så länge tjänsterna efterfrågas av spelare och klubbar, kommer fenomenet att existera. Det är t.o.m. så att det inom FIFA diskuteras att helt slopa agentreglementet.

Rekommendationer

Agenthantering, och mellanhänder, som agerar oseriöst tar tid och resurser från klubbarna och skapar dålig publicitet. Det finns inga enkla lösningar, och det är svårt att se en roll för SEF i detta arbete. Det är klubbarna som ska följa reglerna vid spelaraffärer och använda endast licensierade agenter. Ett resursstarkt SEF kan på sikt agera mer offensivt.

<http://svenskfotboll.se/arkiv/journalik-fotboll/2012/04/04/agenter-utredning-mellan-hand/>



Strategiska överväganden

Det finns ingen "quick fix" för att uppnå visionen

När projektet om SEF:s framtidsfrågor intensifierades vid årsskiftet 2009-10 var den gängse uppfattningen bland projektets aktörer att lösningar, genom att identifiera, prioritera och vidta åtgärder, på externa faktorer och problem skulle stärka den svenska elitfotbollens internationella konkurrenskraft.

Vid ungefär samma tid niddes utredningen av en öppenhetlig och självkritisk självbild inom elitfotbollen där man sig att man arbetade mot otydliga mål.

Vidare ansågs mediala frågor vara styrande för SEF som organisation och den operativa verksamheten. Arbetet tenderade därför att präglas av åtgärder som genomfördes ad hoc – det upplevdes som att man sprang på "de frågor som för tillfället brinner".

Mot bakgrund av ovanstående borde kanske varningsklockorna ha ringat betydligt tidigare, men under utredningens researchfas under vintern har det framkommit att många problem är interna, inom SEF och i SEF:s relation till övriga fotbollsvärlden. För att få ansvaret att lösa ett problem miste SEF och SvFF visa att man har förmågan att lösa dem. För detta krävs professionella strukturer och uthålliga processer.

Ikke desto mindre har även ett antal externa faktorer och problem identifierats och presenterats i genomgången av de centrala frageområdena i föregående kapitel. Dessa bör av SEF utvärderas och genomföras i den mån de anses vara relevanta och bidra till att uppnå visionen. Men utredningen anser att isolerade åtgärder inom enskilda frageområden inte löser grundproblemet.

Vad som framförallt behövs är att utarbeta en lingsiktig strategi, detta för att kunna förstå konsekvensen av enskilda beslut. Det finns således ingen "quick fix". Utredningen har gjort strategiska reflektioner om avgörande obalanser där insikt om dessa samt val av agerande är nödvändigt för att komma tillrätta med problemen. Dessa strategiska reflektioner utgörs av:

Obalans mellan:

– Ett inifrånperspektiv representerat av utövare; och – Ett utifrånperspektiv representerat av publiken

Obalans mellan "produktägarna":

– SvFF – SEF

– Enskilda klubbar

Obalans mellan utövarperspektivet och publikperspektivet

Samtliga strategiska reflektioner 55

Den tidiga starten av irländsk allsvenska med spel i vinterliknande förhållanden satte ljus på frågan "Vem spelar vi för?". Argumenten för den tidiga säsongstarten som angavs var framförallt att det behövs en längre säsong för att Sverige ska bli internationellt konkurrenskraftiga. Man kan konstatera att det sportsliga målet för elitfotbollen vann kampen gentemot det publika målet – ett inifrånperspektiv. Utifrånperspektivet, som hade kunnat framföras av publiken eller marknadssidan hos klubbarna, glömdes mer eller mindre bort.

Effekterna av den vintriga säsongstarten har blivit uppenbara, publiken uppskattade uppenbarligen inte att gå på fotboll i snö och minusgrader, spelplanerna var på många håll inte "redo" för spel, vilket såväl spelare, ledare, media som supportrar var sena att pipeka. Sammantaget piverkades spelet och publikintresset negativt och media var inte sena att haka på. Allt som allt ledde detta till ett publiktapp som

beräknas ha kostat klubbarna hitintills omkring 40 mkr samt en negativ mediepublicitet, svår att mäta i pengar, som kan ta lång tid att reparera. Om det finns något positivt med vårens utveckling så är det en ökad intern medvetenhet om den svenska elitfotbollens nuläge och problem. Frågan "för vem spelar vi egentligen?" har ställts från allt fler håll inom elitfotbollen. För många stod det klart att det är utövarperspektivet som till stor del fått vara allenarådande medan publikperspektivet tagits för givet, och detta inte endast i detta konkreta senaste exempel utan i många frågor sedan en lång tid tillbaka.

Den obalans som råder mellan de två perspektiven är historiskt sett naturlig. Fotboll går ut på att vinna och det är framförallt de som representerar utövarna som är den främsta garanten för sportlig framgång. Då är det heller inte konstigt att de har stort inflytande och ges stor betydelse och stort utrymme. Övriga delar inom elitfotbollen får en mer stödjande roll utan reellt inflytande. Den historiska rollen för publiken har alltid varit att skapa de bästa förutsättningarna för utövarperspektivets ambition till sportlig framgång.

Det är dock viktigt att inte se denna obalans som en match mellan två skilda synsätt med motsatta agendor och intressen. Snarare är det betydligt mer som förenar de två sidorna och det är högst troligt att en större balans mellan utövare och publik är till fördel även för de förstnämnda. För svensk elitfotboll gäller det dock att reflektera över denna obalans, bestämma sig för en lämpligt vägval som tillgodoser båda, och därefter agera för elitfotbollens bästa.

Obalansen mellan "produktägarna"

"Produkten" elitfotboll och dess varumärken allsvenskan och superettan med tillhörande evenemang har ett otydligt ägarskap. Som visades i avsnittet om

relationen med SvFF utgör "produktägarna" såväl SvFF som SEF och dess medlemsföreningar som därmed har ett gemensamt ansvar för produkten. Ett delat ansvar leder ofta till inget ansvar. Vem ansvarar för att "sälja" och kommunicera erbjudandet till publiken/"marknaden"? Vem av "produktägarna" lyssnar av behovet publiken/"marknaden" och hur gör man detta?

SEF vill och ska driva elitfrågor. I slutändan är det dock distriktsförbunden som i SvFF:s organisation har den formella makten över elitfotbollen. Detta innebär att elitfotbollen idag verkar under beslut fattade av människor som inte har tid och erfarenhet eller i värsta fall inte fokus på elitfotbollen. Frågan om dessa personer har kunskap och är kunniga nog att hantera elitfotbollens stora värden är befogad.



En jämförelse med ishockeyn är här på sin plats. På 90-talet fördes större delen av makten kring elitfrågorna över till elitklubbarna själva. Alla kommersiella frågor hanteras idag av hockeyligan, elitklubbarnas motsvarighet till SEF. Hockeyligan består av tolv klubbar som driver sina egna intressen. Förbundet sågs in som utan en stark elit finns ingen bredd. Klubbarnas perspektiv är således i centrum enligt devisen utan rika klubbar, inget rikt förbund³⁰.

Det ska dock sägas att det i dagsläget rider ett antal skillnader mellan ishockeyn och fotbollen varför exemplet från ishockeyn mest ska ses som ett exempel på hur fotbollens kanske största konkurrent ser på dessa frågor. Den tanke som under viren framförts att elitklubbarna i en framtid kommer att bryta sig ur och bolagisera allsvenskan är totalt orealistisk och lämnas därför därhän av utredningen. En norsk eller dansk variant, med avsevärt mer från förbundet fristående ligor, är ett mer realistiskt svenskt framtidsscenario. I såväl Danmark som Norge har ligor organisation och egna resurser för att hantera elitens frågor. Man har skapat avsevärt tydligare gränssnitt gentemot respektive lands fotbollsforbund och man har tydliga regler/avtal och/eller bolag för relationen klubbar – elitförening³¹.

De oklara gränssnitt och otydliga processer/beslutsordning som rider i "produktägarskapet" av elitfotbollen idag tjänar inte elitfotbollen väl. SEF och dess medlemmar måste därför utvärdera vilken balans man själva vill se mellan aktörerna framöver sett till ägarskap och beslutsmandat. Därefter behöver de krav som dessa beslut ställer på SEF och föreningarna identifieras för att göra en behövlig förändring möjlig i framtiden.

Obalanserna är djupt rotade i historien

De ovan beskrivna obalanserna är inte på något sätt förvinande med tanke på den inställning som den svenska fotbollen historiskt har haft till ett elit tänk. I Sverige tilläts spelarlöner 1967 men i stort sett på alla andra plan har amatöridealet behållits. I både Danmark och Norge infördes professionella ligor 1991. Sverige har aldrig officiellt infört någon proffsfotboll. Detta har fått till effekt att en amatöristisk idrottsmodell byggd på folkrorelsernas grund har levt kvar. Denna modell har byggts på ledord som kontinuitet och konsensus där fotbollen har hållit sig lojal mot idrottsrörelsen i stort. Allt som allt har detta, som tidigare nämnts, medfört att Sverige har Europas jäm-naste liga.

Den svenska elitfotbollen har genomfört en konservativ, partiell och lingsam kommersialisering. Allsvenskan administreras av SvFF och SEF är en ideell förening. I Danmark drivs klubbarna som företag och

ligan är bolagiserad. Ishockeyn i Sverige har genom avsaknad av intäkter från en spelarmarknad tvingats till kommersialisering och hittat intäkter på detta sätt. Det ter sig således inte särskilt förvånande att sponsorer från näringslivet ställt sig tveksamma till att investera i den svenska elitfotbollen. För att ta itu med de nämnda obalanserna behöver amatörismen och idealsimen ställas mot professionalisering och kommersialisering. I slutändan handlar det kanske om den enkelt formulerade men, den uppenbart svårhanterliga frågan om man vill ha en elit i den svenska fotbolls familjen?

³⁰ Interliga Hockeyligan

³¹ Danmark – Brancheaftale version 09.12 samt VEDTÆKTER FOR NORSK TOPPFOTBALL

SEFs roll som intresseorganisation

Det kommer att spelas elitfotboll i Sverige även om SEF väljer att inskränka sin verksamhet till en irlig herrmiddag. Elitfotbollens intressen kommer di att artikuleras av nigon annan, SvFF eller RF. Eller si kommer det att bildas andra, nya grupperingar av klubbar.

SEF bildades 1924 och har skapat sin struktur i en period av föreningsintensitet. Fram till för kanske 10- 20 ir sedan ridde det en kultur i Sverige att alla med nigon form av gemensamt intresse skulle gå samman i en förening, och när föreningen väl var bildad skulle alla mangrant bli medlemmar. Det gav alla organisationers ledningar ett betydande handlingsutrymme, eftersom man fick sin medlemskir utan större ansträngningar. Verksamheten i minga organisationer kom att bli både spretig till innehillet och ström-linjeformat till utförandet: En medlemstidning, en sommaravslutning och numera en egen hemsida.

Ideella föreningar i olika former, vare sig för individer eller för andra organisationer, tenderade att bli pannkakstirta där lager efter lager av verksamhetsomriden lades pi varandra.

Under 1990-talet fick i stort sett alla organisationer problem med medlemstillströmningen. Det innebar kanske att proppen gick ur, om man lämnade en förening var det lätt att lämna en annan också. När man lämnade några individuella föreningar, kunde man ändi passa pi att lita sitt företag lämna några andra. Tappet av medlemmar tolkades av vissa som att föreningarna hade en felaktig verksamhet, vilket ledde till att föreningarna iterigen breddade sin verksamhet, men också att det startades nya föreningar som förment sysslade med de delar av verksamheten som de äldre försummade.

Som exempel kan nämnas kommunikationsbranschen. Här finns det idag närmare tio olika föreningar som pi det ena eller andra sättet anser sig företråda pr- och kommunikationsbranschen och -yrket.

Även om det inte finns direkta konkurrenter till SEF, finns det minga aktörer som säger sig ha lösning-arna pi elitfotbollens möjligheter och problem. Det kompliceras ytterligare av att SEF ligger vid sidan av den formella fotbolls- och idrottshierarkiska organisationen. Men SEF är en sammanslutning av de klubbar som levererar elitfotboll i Sverige, både i bemärkelsen tävlingsverksamheten och genom att utveckla talanger till elitfotbollsspelare. Därför är det naturligt att SEF är den organisation som också tar ansvaret för att utveckla elitfotbollen i Sverige till visionen "Nordens bästa liga".

För att lyckas med detta krävs att SEF:

58 »Mycket noggrant analyserar vilka arbetsuppgifter som utförs bäst av SEF och vilka som kan utföras av nigon annan aktör inom fotbollsvärlden. Inom vilka verksamhetsomriden har SEF en unik position och kompetens att bidra till att visionen uppfylls? Vilka delar av verksamheten bör avvecklas? Vilka kompetenser och ansvarsomriden bör SEF ta över frin i första hand SvFF? » För att inte framtidsprojektet ska bli en papperstiger krävs, vid sidan av ovanstående fokusering, också att SEF kan leda genomförandet med tillräcklig kraft. Därför krävs det stöd och upp- backning frin medlemsklubbarna och kraftigt utökade resurser för SEF till projekt- och processledning, egna utredningar mm. Likasi redan under hösten 2010 ökade resurser för marknadsföring och kommunikation.

» Mycket noggrant analyserar vilka arbetsuppgifter som utförs bäst av SEF och vilka som kan utföras av nigon annan aktör inom fotbollsvärlden. Inom vilka verksamhetsomriden har SEF en unik position och kompetens att bidra till att visionen uppfylls? Vilka delar av verksamheten bör avvecklas? Vilka kompetenser och ansvarsomriden bör SEF ta över frin i första hand SvFF? » För att inte framtidsprojektet ska bli en papperstiger krävs, vid sidan av ovanstående fokusering, också att SEF kan leda genomförandet med tillräcklig kraft. Därför krävs det stöd och upp- backning frin medlemsklubbarna och kraftigt utökade resurser för SEF till projekt- och processledning, egna utredningar mm. Likasi redan under hösten 2010 ökade resurser för marknadsföring och kommunikation.

Vem och vad skall lösa elitfotbollens problem?

Som tidigare sagts identifierade utredningen under researchfasen att minga av den svenska elitfotbollens problem är interna, inom SEF och i SEF:s relation till övriga fotbollsvärlden. Därutöver har det konstaterats att SEF och SvFF för att fi ansvaret att lösa ett problem miste visa att man har förmigan att lösa dem genom professionella strukturer och uthilliga processer.

Det handlar om, som en klubbrepresentant uttryckte det, "kompetens, kvalitet, gemensamma riktlinjer och struktur i alla frågor" samt ett behov av att "hitta en gemensam acceptabel lägstani". Det ligger mycket i det. För av en elitfotboll som är en del av underhållningsindustrin och där klubbarna utgör medelstora företag krävs det en ökad professionalism och kvalitet.

En elitfotboll med ambitioner att locka storpublik och omsätta miljardbelopp miste uppträda professionellt i alla delar av verksamheten. Det handlar även om den interna kulturen. Inom elitfotbollen slir den sportliga konkurrensen och föreningskulturens debatter igenom. Detta fir elitfotbollen att framsti som splittrad och konfliktbenägen.

Vad som krävs för att rida bot pi detta är ett konsekvent agerande som:

- » Är professionellt – skapa bilden av en enig, stark och milmedveten elitfotboll genom:
 - Att hantera dagens aktuella problem mer professionellt och mindre konfliktorienterat och "tjafsigt"
 - En överenskommelse/handslag mellan klubbarna, inom SEF och med SvFF om strategi, budskap och talesmän i centrala frågor. Förutse kommande problem och gör enkla planer hur de ska hanteras
- » Är lösningsinriktat – ligt hängande frukter
 - Idrottsrörelsens ideella, demokratiska arbetssätt har problemlösningsmodeller som inte alltid är anpassade till elitfotbollens arbetssätt
 - SEF och elitfotbollsfrigorina inom SvFF och klubbarna miste gå frin ett "pratandets logik" till handling
 - I första hand krävs tydligare och enklare beslutsvägar, inom SEF och gentemot SvFF
 - Allt kan inte lösas pi en ging, men därför ska elitfotbollen inte vänta tills man har lösningen pi allt – di dröjer det till lingt efter 2020
- » Löser de egna problemen innan kraven riktas mot samhället i övrigt
 - Politiker och samhället i övrigt är mer benägna att komma elitfotbollen till mötes om den kan visa att den är välskött och har en tydlig strategi
- Det är svirt att kräva förändringar i skattesystemet

Kapitel 7 » Mycket noggrant analyserar vilka arbetsuppgifter som utförs bäst av SEF och vilka som kan utföras av nigon annan aktör inom fotbollsvärlden. Inom vilka verksamhetsomriden har SEF en unik position och kompetens att bidra till att visionen uppfylls? Vilka delar av verksamheten bör avvecklas? Vilka kompetenser och ansvarsomriden bör SEF ta över frin i första hand SvFF? » För att inte framtidsprojektet ska bli en papperstiger krävs, vid sidan av ovanstående fokusering, också att SEF kan leda genomförandet med tillräcklig kraft. Därför krävs det stöd och upp- backning frin medlemsklubbarna och kraftigt utökade resurser för SEF till projekt- och processledning, egna utredningar mm. Likasi redan under hösten 2010 ökade resurser för marknadsföring och kommunikation.

när klubbarna uppfattas tänja gränserna hela tiden

- Det är svirt att kräva nybyggda arenor när publiksiffrorna viker
- Det är svirt att hävda krav pi matchtider gentemot myndigheter när SEF inte är eniga internt



Åtgärdsplan

Utredningen har ett flertal tillfällen belyst det faktum att enskilda åtgärder inte gör att visionen uppnås. Istället är det beslutsamma och samtidiga insatser på i princip alla områden som denna rapport omfattar, som kan skapa den önskade framgången. Skall ett program av åtgärder kunna genomföras är det avgörande att medlemsklubbarna är eniga. Kravet på enigheten gäller även behovet att utreda och skaffa beslutsunderlag i en fråga, även om den är kontroversiell.

Den avsiktsförklaring och gemensam vilja det innebär att hela programmet sätts i sig är lika viktig som de enskilda åtgärderna.

Därför vill vi också understryka behovet av samtidighet, att alla sakfrågor och åtgärdsområden redan från början blir föremål för aktivitet. Även om resan är lång måste man alltid ta ett första steg. Det steget bör tas redan hösten 2010.

Internt SEF

Åtgärdsprogrammet kräver att SEF:s organisation och resurser förstärks. På kort sikt genom ökade projekt- och projektledningsresurser, på längre sikt genom förstärkta kansliresurser för t ex projektledning, marknadsföring och kommunikation, samt de nya ansvarsområden som tillkommer. En uppskattning av utredningen visar på ett behov i storleksordningen 10-12

60 Rapport om värden i Elitfotbollen Halmstad 2010 miljoner kronor/år¹⁰.

Interna processer och beslutsordningar skall prioriteras. Det arbete som utförs skall slutföras snarast och leda till beslut. Ambitionen skall vara att skapa processer och organisation som ger renodling, transparens, leverans och fokus på de viktigaste frågorna. Såväl SEF:s egna och med SvFF gemensamma kommittéer och utskott skall inkluderas. Arbetet skall ge förslag till hur gemensamma

¹⁰ Baserad på 5-7 personer samt konsult- och övriga kostnader och jämfört Norge/Danmark

utskott eller utskott som handlägger frågor som i princip bara berör SEF successivt ska överföras till SEF.

"Code of conduct". Det är angeläget att SEF uppträder enigt under perioden för arbetet. Som ett första steg bör ordföranden och klubbledare samlas för att komma överens om ett antal enkla förhållningsregler kring hur debatten ska föras internt samt hanteras externt.

"Arena-överenskommelse". Upprätta en offentlig överenskommelse mellan klubbarna där renovering/nybyggnad av arenor tidssätts för de klubbar som har äldre, ej renoverade arenor.

Arenaöverenskommelsen bör också innehålla ett uttalande om att dispenser kommer att ges mycket restriktivt.

Utveckla det påbörjade stödsystemet för spelplanskvalitet

Utredningar för beslutsunderlag

Starta en utredning för att klargöra konsekvenser av och krav för förändrad antalet lag i serierna.

Gör en marknadsundersökning/marknadsvärdering för att klargöra vilken organisation som bör vara avtalspart gentemot olika samarbetspartners och sponsorer för att få ett maximalt resultat.

Marknadsföring och kommunikation

Besluta om ökade marknadsförings- och kommunikationsresurser för SEF.

Upprätta kommunikationsstrategi och planer för olika frågor och projekt.

Bör också omfatta konkreta åtgärder som hemsidor mm enligt rapporten.

Genomför ett best-practiceprojekt för marknadsföring av allsvenskan och superettan, inklusive högre publiksiffror. En mer långsiktig fortsättning av

Halmstadsmötet och arbetet med publikbonus.

Supporters

Starta ett dialogprojekt enligt modellen som skisseras i rapporten. Inleds med ett möte vintern 2010/11 för att utvärdera den gångna säsongen och ge input inför kommande säsong.

Politiska relationer: skatter, moms, arenor, polisbevakning

Beställ en rapport om värden som elitfotbollen tillför samhället i stort och med särskild fokus på t ex nybyggda arenor m.m.

Upprätta en plan för SEF:s egna, långsiktiga politiska kontakter, inklusive ansvarsfördelning och talesmän.

Skapa organisation/resurser för att hantera uppkommande issues politiskt, juridiskt och medialt, för att stödja klubbar i olika tillämpningsärenden (t ex ersättningskrav för polisbevakning).

Spelschema

Ta initiativ till och driv att själv äga frågan om spelschemat. Utgångspunkten för schemaläggning skall vara publiken och dess preferanser avseende t.ex fasta speldagar, attraktiva matchtider och ett så tidigt som möjligt publicerat spelschema.

BLAGOR

ARENA OCH FÖRENING	BYGGNADÅR	KAPACITET	UNDERLAG
Behn Arena, Örebro	1923 <i>(ombyggt 2002)</i>	13129	Konstgräs
Grimsta IP, IF Brommapojkarna	1963	5500	Konstgräs
Stockholms Stadion, Djurgårdens IF	1912	14700	Natugräs
Strömsten, Gefle IF	1923	7300	Konstgräs
Olympia, Helsingborgs IF	1888 <i>(ombyggt 1999)</i>	16804	Natugräs
Fredriksskans, Kalmar FF	1938	8995	Natugräs
Sveabank Stadion, Malmö FF	2009	24000	Natugräs
Vångavallen, Trollhättens FF	1953	10000	Natugräs
Boris Arena, IF Elfsborg	2005	18009	Konstgräs
Råsunda, AIK	1937	35800	Natugräs
Rambergavallen, BK Häcken	1935	6000	Natugräs
Örnens vall, Halmstad BK	1922	15500	Natugräs
Örnsvallen, Mjällby AIF	1953 <i>(ombyggt 2002/03)</i>	7500	Natugräs
Kopparvallen, Älvsjöbergs FF	1915	7800	Natugräs
Gamla Ullavi, ÖAIS, IFK Göteborg, ÖIS	2009	18000	Natugräs
Södertälje Fotbollsskolan, Assyriska FF, Syrianska FC	2005	8700	Konstgräs
Domnarvallen, IK Brage	1925	6500	Konstgräs
Skara Valla, Degerfors IF	1938	12500	Natugräs
Falkenberg Idrottsplats, Falkenbergs FF	1920	4000	Natugräs
Söderstadion, Halmstadby IF	1998	19187	Natugräs
Stadsparkavallen, Jönköpings Södra IF	1902	5200	Natugräs
Landskrona IP, Landskrona BOKS	1924	12000	Natugräs
Storke Ännd Arena, Ljungskile SK	1995	8000	Natugräs
Nya Parken, IFK Norrköping	1903	17234	Konstgräs
Norporten Arena, GIF Sundsvall	2002	7700	Konstgräs
Ebborgs IP, FC Trollhättan	1944	5100	Natugräs
Vundavallen, Växjö United	1970	2500	Natugräs
Ängelholms IP, Ängelholms FF	1925	5000	Natugräs
Värendavallen, Östers IF	1958	13800	Natugräs

Tävlingsmässig balans

– villkoren för europeisk framgång

Det finns en samsyn kring tre områden inom den vetenskapliga forskningen avseende vad som avgör internationell framgång i form av UEFA-rankingen. De tre faktorer som anses ha en effekt på UEFA-rankingen är befolkningsstorleken, iskidarantalet, samt det som kallas för tävlingsmässig balans (competitive balance). Befolkningsstorleken kan av uppenbara skäl svårigen påverkas på kort sikt, medan antalet iskidare och tävlingsmässig balans är påverkbara parametrar.

Tävlingsmässig balans, eller sportslig likhet, utgörs av den sportsliga balansen mellan klubbarna i en liga. Ju mer sportsligt balanserad en liga är desto osäkrare och mer spännande blir utfallet vid varje enskild match. En fullständigt balanserad liga innebär således i teorin att lag alla har lika stor chans att vinna. I realiteten innebär en liga med högre tävlingsmässig balans att flera olika lag kan stå som slutsegrare. En viss grad av tävlingsmässig balans i en liga är viktig för att ett osäkert utfall i ligan är attraktivt för supportrar och TV-tittare.

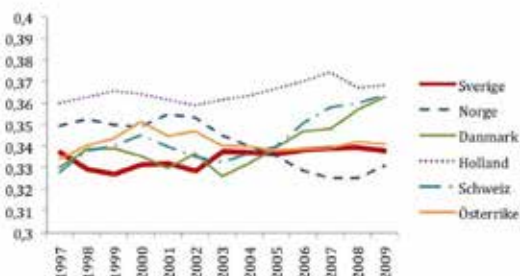
En obalanserad liga antas i teorin öka möjligheterna till internationell framgång. Samtidigt är den obalanserade ligan utsatt för risker där svagare klubbar löper stor risk att för att bli ur eller gå i konkurs. Därutöver ökar incitamenten för klubbar att "bryta sig ur" och starta en egen liga. Som exempel på detta kan Spanien, som troligtvis har en av de lägsta graderna av tävlingsmässig balans i Europa, fungera. Real Madrid och Barcelona är ständigt i topp och de andra lagen har nyligen hotat att starta en egen liga om inte pengarna från TV-avtalet förhandlas gemensamt.

I en jämförelse med liknande länder har Sverige en av de jämnaste ligorna (se diagram nedan). Endast Norge är mer tävlingsmässigt balanserad.

Minskningen för Norge kan förklaras av att Rosenbergs tidigare dominans under de senaste åren har varit mindre markant. Sveriges utveckling har varit i stort sett oförändrad sedan 1997. En fråga som man kan ställa sig är varför intresset för Allsvenskan minskar trots att tävlingsbalansen är jämnare än många andra länder?

62 RAPPORT OM SVENSK FOTBOLLS TÄVLINGSBALANS

RAPPORT OM SVENSK FOTBOLLS TÄVLINGSBALANS 63



Det finns många fördelar med en jämn liga, inte minst med tanke på att det attraherar iskidare. Det måste dock poängteras att en mindre jämn liga enligt den vetenskapliga forskningen kan bidra till en ökad internationell konkurrenskraft.

Det verkar således finnas något av en trade-off mellan tävlingsmässig obalans, som ger en ökad internationell konkurrenskraft, och tävlingsmässig balans som medför en potential för ökat iskidarantal, vilket i sin tur också har en positiv påverkan på UEFA-rankingen. Enligt Capacents rapport av den danska fotbollen har ett ökat iskidarantal större effekt på UEFA-rankingen än den tävlingsmässiga balansen. Det finns således olika sätt att värdera betydelsen av tävlingsmässig balans för internationell framgång.



Internationell utblick

Danmark

I Danmark finns det idag ett branschavtal mellan klubbarna som hanteras av ligaföreningen (Superliga A/S). Man har en egen och självständig organisation med itte personer anställda. De fotbollsmässiga (talang och tränare) frågor hanteras av DBU men i samförstånd med ligan.

Avtal med medieintressenter förhandlar ligan själv.

Man upplever sig ha en god relation till DBU, men arbetar/diskuterar i god anda en än mer ökad grad av självständighet.

Bland de mer diskuterade frågorna finns framförallt en ytterligare toppning av ligan – ett förslag som lanserades förra året fick efter stor internt diskussion dras tillbaka i virus. Andra frågor som finns på agendan är konstgräs, talangutveckling samt till en mindre del (och mycket beroende på vintern 2010) en övergång till vir – höst.

Norge

Även i Norge finns det idag tydliga avtal mellan klubbarna som hanteras av ligaföreningen (Toppliga). Man har en egen och relativt självständig organisation med sex personer anställda. Utöver detta en väl tilltagen budget för konsultinköp. De fotbollsmässiga (talang och tränare) frågor hanteras man själv, men i samverkan med NFF. Det sker till stor del av tre samägda (50-50) bolag – de övriga två hanterar hälso- respektive

Resultat och bakgrundsdata från 2010-2011

mediafrigor. Inom ramen för det sistnämnda hanteras alla förhandlingar med ligan i förar-sätet. Ligan förhandlar helt för sig själv och utan att anlita mellanhänder genom det samägda bolaget.

Man upplever sig ha en god relation till NFF, men anser att den kommit först efter en hord strid där ligan valde att "ta strid". Den resulterade bland annat i de tre bolagsbildningarna. Man har ytterligare ett antal frågor av maktkaraktär man driver gentemot NFF allt för att ytterligare renodlade gränssnitt och tydligare processer. De frågor det handlar om är licensiering och resterande kommersiella frågor.

Ligan köper regelbundna publikundersökningar (där klubbarna köper in sig på enskilda klubb-specifika frågor) för att kontinuerligt följa publikbeteendet. Här ser man gärna ett samarbete, inte minst utifrån benchmarks synpunkt med Sverige och Danmark.

Just publikbeteendet är den mer diskuterade frågan just nu. Den förändring som sändningar (oberoende av plattform) från Europas olika ligor ser man som ett reallt hot. En del i detta är att söka sig till möjligt öka match-day intäkter – ett arbete man anser mycket viktigt. Andra frågor som finns på agendan är ytterligare konstgräsplaner, samt till en mycket liten del hur man skall öka utbytet med icke – skandinaviska lag.

Slutligen är den norska ligaorganisationen oerhört intresserad av att intensifiera det skandinaviska utbytet – kanske även med Schweiz och Österrike inkluderade.

Schweiz

Den schweiziska ligan äger själv makten över merparten av sina relevanta frågor. Man har en egen och självständig organisation med tio personer anställda, samt konsulter i vissa specifika frågor. De fotbollsmässiga (talang och tränare) frågor hanteras av gemensamt med förbundet och till viss del med egen personal.

Avtal med medieintressenter förhandlar ligan själv.

Man upplever sig ha en god relation till förbundet då alla gränssnitt är utklarade.

Bland de mer diskuterade frågorna finns bland annat hulangfrigan – som den gångna säsongen var ett stort problem. Frigan om konstgräs står även den högt på agendan inte minst beroende på vintern 2010.

Österrike

Som för flera länder har även Österrike tydliga branschavtal mellan klubbarna som hanteras av ligaför-eningen. Ligan äger makt att besluta i merparten av de frågor man upplever relevanta. Den självständiga organisation med tio personer anställda som inte hanterar fotbollsmässiga (talang och tränare) frågor. Dessa sköts helt av förbundet men i samförstånd med ligan.

Avtal med medieintressenter förhandlar ligan själv, men med hjälp av konsulter.

Man upplever sig ha en mycket god relation till förbundet, men arbetar/diskuterar i god anda en utökning av ligans ansvarsområde – bland annat domarfrigan.

Den mest brännande frågan i Österrike är publikutvecklingen. Detta är den fråga ligan arbetar intensivast med och man testat ett antal nya grepp. Diskussionen kring antalet lag är kontinuerligt pågående och en eventuell utökning av antalet lag lär komma upp inom ett antal år. Även här är frågan om konst-gräs aktuell (vintern i Alperna var sträng med mycket och sen snö) och man ser tydliga kopplingar till publiksnitt. Därav har frågan om övergång till vir-höst blivit aktualiserad – men man bedömer inte att det kommer att förverkligas. Andra frågor som finns på agendan är olika intäktskällor och då främst det svaga sponsorerintresset. Det är framförallt större företag man har svårt att attrahera – även på klubb-nivå.

Källförteckning

PUBLIKATIONEN

Analys av allverdens Åldersdoms eksistent (flere oppgaver), Svenska
 Fotbollsforbundet
 Analysis on Superettens ekonomiske (flere oppgaver), Svenska
 Fotbollsforbundet
 "Brenkman" Sluttrapport, Allsvenskan, Lars-Olof Olsson, 2008
 DBU og Økonomsforbundet, Analyse af turneringsstrukturen, Capacent,
 2009
 DBU og Økonomsforbundet, Skematisk forberedelse turneringsstruktur,
 Capacent, 2009
 Branchearbejdsmænds arbejdsmiljø i Superligaen A/S, et-af-måden
 SASlife klubben
 Competitive balance in football: 2005 Data Analysis, Michie, J. and C.
 Doughton 2005
 The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking
 Report
 (flere oppgaver), UEFA
 Fotball, for play og ferretting, Allen Grønklef & David Hult Olsen 2007
 Regulations of the UEFA Champions League, UEFA, 2009/2010
 Sammenligningen av dansk fotball – en statistisk analyse med et ut på
 fotballforbrensløp, Tietels
 Troenem 2005
 Veifactor for Norsk Fotball, Norsk Fotballforb
 Titing the Playing Field: why a sports league planner would choose less, not
 more, competitive
 balance, Stefan Szymanski 2004
 Elitserien 2009/10, SEF
 SEB-gulds 2010, SEF
 En bok om fotballen i Sverige 1970-1971, SEF
 Svenska elitfotboll 75 år, SEF
 Den nye fotballfilosofi i Europa, mars 2010
 Competitive balance in sports leagues and the paradox of power
 Stefan Szymanski 2006
 Rör en palltett supporterkultur, Fotballalliansen
 Svenska Fotbollsforbundet – Publikumsundersøkning 2005, Hstad,
 2006
 2005

Svensk Elitfotboll – Gårds 2010, Föreningen Svensk Elitfotboll

En övervakningsrapport till investeringsmyndighet – de nationella amatörernas klubbars professionella

Matti Gökåsby & Finn Olafsson 2009

Swedish Soccer in Searching for Talent and Finding Age

Thomas Petersen 2009 Halmö Högskola

Strategier mot fotbollsvetenskapliga ordningsomstörtningar

Brutkravskyddande riksdag 2008

European Professional Football Leagues, Organization, structure and governance

EPFL rapport 2009/10

Hänförelse 2009/2011, Östermeke Uga

Räddningsmyndighet 2010/2011, Östermeke Uga

UEFA document on Professional Football Leagues, UEFA 2009

Ugla England Ugo, Simon Kuper & Stefan Szymanski, 2009

Witness and Losses in Danish Football, Rasmus K. Storm, Danish Institute

For Sports Studies and University of Southern Denmark

Nationella strategier Svensk Fotbollsmåll 2009-2011

Offside, de första nummer sedan starten

"The organization of professional football in Scandinavia" Heltager

Gammelsäter, 2009

TJÄNINGAR OCH TIDNINGAR

Till antal artiklar och böcker från klubb som

Aftonbladet/Sportbladet; Arbetarbladet; Borås Tidning; CNN/Sports Illustrated; Dagens Idrott; Dagens Nyheter; Expressen; GT/Kvällsposten; Folkbladet; FourFourTwo; Galle Dagblad; Göteborgs-Posten; Helsingforsposten; Helsingborgs Dagblad; Jönköpings Posten; Nerikes Allmänna; Nordtjarns Tidningar; Offside; Riksdag & Departement; Sport & Affärer; Smålandsposten; Svenska Dagbladet; Sveriges Radio; SVT, Sydsvenskan; TT&A; Värmdö; Folkbladet; Östersunds Tidningar; Östgöta Correspondenten; Journalisten

DOCUMENT FRÅN UKKA FOTBOLLSORGANISATIONER

Dokument från FCA

Officiell dokumentation över föreläsningar om de centrala aktörerna i fotbollsvärlden (UEFA och de nationella förbundet, SEF, 2009)

[illegible]

Larsen Hogg (LarsenHogg@gmail.com), USA
<http://larsen.hogg.stanford.edu/larsenhogg>
 Nevolet, IN
 Suprematist, IN
 Suprematist, IN
 Svenska Författarsamfundets hemsida
 NetSociety, IN
<http://www.worshipful-brotherhood-stanley.co.uk/vbtoe.htm>
 WYTERJAEK (OW KOWATJONGKE SAKET),
 Tomy's Theatre, USA
 Arlene Sameroff, United States
 Arlene Sameroff, United States
 Mary's Valley, USA
 Lars-Olof Olsson, Göteborg SSP och IFRA
 Lars Rasmussen, USA
 Johannes Schick, Kunstgalerie & mehr
 Steve Swenson, IF Elfsborg
 James Thomson, Bright Media
 The House, Göteborg SSP
 Mikael Svanberg, USA
 Russ Anderson, Göteborg Övergången IF
 Alex Phillips, USA
 Bengt Hertz, Collector
 Christian Schäfer, Schweizerische Luftbewegungen
 Al Johnson, Övergången IF
 Ruste Johnson, IF Elfsborg och SSP
 Arnold Høegberg, ALK
 Christian Brønnerud, Osterhusen Luftbevegelsen
 Carl Lindström, Galle IF
 Richard Gertsenberg, FGA
 Erik Edberg, Kulturperlerne AS
 Arvid Ingvaldsen, RIK Göteborg
 Rik Lindqvist, Göteborg SSP
 Paul Nyberg, Göteborgs IF
 Anders Ringen, Argentina
 Olaf Røed, Öst
 Bengt Svensson, SSP

Georg Pengi, Österslens Lige

Aydn Aho, Assyria

Svenne Samuelson, Kalmar FF

Claus Thomsen, Danska Ulfaröreningen

Peter Edqvist, ÖSU

Richard Nilsson, HF

Jorge Lonnarsson, U-21 landslagskapten

Nils Rönne, Norrköping Fotboll

Seppo Vahela, IFK Göteborg

Torbjörn Västman, Drott

Anders Elander, Brommapojkarna

Kristof Vogel, Östergrens Handen

Magnus Eriksner, Spånsöreningen

Ola Einarsson, Brommapojkarna

Pelle Pettersson, Ljungsö SK

Ulfrik Jansson, Supporteralliansen

Reinert Ljungman, FC Trostättan

Forbädrare för Hockeyligan

Pelle Svensson, HF

Emma Skjottfält, nordisk PR-chef Adidas

Viktor Capell, Black Army

Pierrel journalist från Affärsmäkt, Expressen och ÖP

Stefan Lundin, SEF

Fehmi Tacci, Assyria

KONFERENSER OCH MÖTEN

Röde om supporterklubben och arbetet för att motverka
undrigdomsföringrar i samhället med stöd av föreningarna.

Kulturförbundet, Stockholm, 2010-02-24

Förbild & Pengar, Sport Business Nordic, Sponsor World, Stockholm,
2010-03-12 Centrics and Peripheries in Sport, Halmö Högskola, Halmö,
2010-04-08-2010-04-09 Föreningarnas utvärdering av Alliansen förening, SEF,
Halmöstad, 2010-06-08-2010-06-09

Rapport om svensk elitfotbolls framtidsfrågor 2010



PROJEKTRAPPORT

2011-03-24

ALLSVENSKAN OCH SUPERETTAN
NORDENS BÄSTA LIGOR



Här går vi framlänges in i framtiden

PROJEKTRAPPORT
LARS-CHRISTER OLSSON
PÅ UPPDRAG AV STYRGRUPPEN I
SEF: S FRAMTIDSPROJEKT

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDSPLAN FÖR "NYA" SEF

NÖDVÄNDIGA FÖRÄNDRINGAR OM SEF VILL LEVA UPP TILL
VISIONEN – NORDENS BÄSTA LIGA

ÖVERGRIPANDE SAMMANFATTNING

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) står inför ett välgval. Medlemsföreningarna måste ta ställning till hur man skall kunna uppfylla visionen "Nordens bästa liga". Välgvalet måste ske nu.

Det är just detta välgval som behandlas i den här rapporten och i de förslag som läggs fram för beslut. Projektet startade som ett implementeringsprojekt baserat på 21 punkter som skulle åtgärdas. Redan tidigt i projektarbetet kom delprojekt och styrgrupp fram till att SEF måste göra kraftfulla förändringar i sitt sätt att arbeta för att kunna nå visionen.

Projektets uppfattning är att SEF nu måste ta ställning till om man vill förändra SEF:s arbetssätt och investera i sina gemensamma utmaningar eller om SEF skall förbli en huvudsakligen administrativ intresseförening. Låt oss kalla valet en fråga om att skapa en ligaförening av internationellt snitt eller stå kvar som intresseförening. Om föreningarna väljer att stå kvar i sin nuvarande form är det projektets uppfattning att visionen måste formuleras om. Vi tror inte att visionen kan uppnås utan en genomgripande förändring i SEF:s arbetssätt.

Vårt förslag är att SEF:s mötes- och beslutsformer skall förändras. Vi vill komplettera det nuvarande årsmötet och det s.k. höstmötet med ytterligare tre möten där samtliga klubbar finns representerade. Vi kallar dem "lagärmöten". Varje sådant möte skall ha befogenhet att fatta bindande beslut för SEF och föreningarna. Härigenom ökar sammanhållningen i SEF, alla föreningar blir bättre informerade och viktiga beslut kan tas i en takt och kvalitet som fördras av en modern ligaförening.

Vidare föreslår vi att styrelsen i SEF skall koncentrera sina insatser på övergripande frågor av principiell och strategisk karaktär. Alla operationella uppgifter skall drivas i SEF:s administration. För att detta skall vara möjligt måste SEF investera i sin administrativa kapacitet, både vad gäller antalet anställda och deras speciella kompetens.

Elitklubbarnas verksamhet måste utvecklas inom sina traditionella områden och utvidgas att omfatta nya. Om vi använder föreningarnas omsättning som ett mått på verksamhetens omfattning menar vi att den måste förhöjas inom en femårsperiod för att vi skall kunna konkurrera med våra nordiska grannar i väster och de nya ligor som växer fram ur det förra östblocket. Detta kräver en tydlig orientering mot ett ökat engagemang i förhållande till föreningarnas supporters i form av publik och kommersiella partners. Det vi kallar ett skifte mot ett utifrånperspektiv på verksamheten.

INNEHÅLL

ÖVERGRIPANDE SAMMANFATTNING	3
PROJEKTETS BAKGRUND OCH UPPDRAGSBESKRIVNING	5
PROJEKTETS ORGANISATION	6
PROJEKTETS TIDPLAN	7
RAPPORTENS UPPLÄGG	7
1. OBALANS MELLAN ETT INIFRÅN- OCH UTIFRÅNPERSPEKTIV	8
2. OBALANS MELLAN "PRODUKTÄGARNÄ"	8
3. PROCESSER OCH BESLUTSORDNING	9
4. "CODE OF CONDUCT"	9
5. EEG OCH ANLÄGGNINGSKOMMITTÉN	9
6. SPELANSKVALITET	10
7. UTREDNING OM ANTAL LAG I ALLSVENSKAN	10
8. MARKNADSUNDERSÖKNING/VÄRDERING	11
9. MARKNADSFÖRINGS- OCH KOMMUNIKATIONSRESURSER	11
10. MARKNADSFÖRING/PUBLIKPROJEKT	12
11. SUPPORTERDIALOG	12
12. FOTBOLLENS SAMHÄLLSVÄRDE	13
13. POLITISKA KONTAKTER	13
14. ORGANISATION POLITISKA KONTAKTER	13
15. SPELSHEMA	13
16. BOLAGISERING	14
17. FÖRDELNINGSPRINCIPER	14
18. INTRESSEFÖRENING VS BRANSCHFÖRENING	15
19. TALANGUTVECKLING OCH AGENTVERKSAMHET	15
20. LAGSTIFTNING, SKATTEFRÅGOR, MOMS MM	16
21. VARUMÄRKESRÄTTIGHETER OCH CENTRALA AVTAL	16
SEF: S VISION – NORDENS BÄSTA LIGA	18
SEF: S MÅLSÄTTNING	19
SEF: S MÖTES- OCH BESLUTSORDNING	20
SEF: S FÖRTROENDEMANNAORGANISATION	23
SEF: S ADMINISTRATION	26
PRINCIPÖVERENSKOMMELSE MELLAN SEF OCH SVENSKA FF	29
TÄNKBARA FÖRDELNINGSPRINCIPER	30
NYA SUPPORTERDIALOGEN	33
SUMMARISK BEDÖMNING AV INVESTERINGSBEHOV OCH INTÄKTSFÖRSTÄRKNING	34
REFERENSER	36

Den samlade svenska fotbollen är ganska bra på att ta fram och utveckla talanger. Om detta vittnar det stora antalet svenska spelare i utländska ligor. Detta kan säkert göras ännu bättre men det är inom marknadsområdet, media och evenemangs- och anläggningssidan som vi halkat efter. Därför anser vi att det är inom dessa områden som SEF måste koncentrera sina omedelbara investeringar. Det krävs helt enkelt större ekonomiska resurser om den idrottsliga delen skall kunna utvecklas ytterligare.

I projektet har vi givetvis också behandlat de 21 punkter som föreningarna gav oss i uppdrag att bearbeta. Resultatet av detta arbete redovisas i punktform så att klubbarna kan bedöma i vilken utsträckning vi fullgjort vårt uppdrag.

Vissa av punkterna har åtgärdats inom projektets ram, andra har diskuterats och börjat bearbetas emedan några har flyttats över i den ordinarie verksamheten.

En av de viktigaste punkterna var frågan om en eventuell förändring av sammansättningen i Allsvenskan och Superettan. Denna fråga blev föremål för en gedigen diskussion vid ett särskilt möte som resulterade i att frågan skall utredas ytterligare och framför allt skall det nuvarande upplägget utvärderas. Det innebär att inga förslag om förändring kommer att läggas fram till Representantskapet 2011.

En annan viktig punkt var beslutet om ett gemensamt mediprojekt för Allsvenskan. Vid det extra mötet i januari beslutade klubbarna att utveckla en gemensam portal för Allsvenskan som skall vara klar att tas i bruk redan inför seriestarten innevarande år.

Inom projektets ram har vi också haft diskussioner med Svenska FF:s ledning om gränsdragningar mellan förbundets och SEF:s verksamhet. Vi kan konstatera att det rider stor samsyn om detta och att vi redan har en principöverenskommelse som anger riktlinjerna för hur en sådan uppdelning kan ske och hur vi kan effektivisera samarbetet mellan organisationerna.

PROJEKTETS BAKGRUND OCH UPPDRAGSBESKRIVNING

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) beställde 2009 en utredning av JKL med syfte att ta ett samlat grepp kring elitfotbollens framtidsfrågor, söka fastställa en vision samt en strategi med åtgärder för att nå visionen.

JKL genomförde utredningen under våren och sommaren 2010 och lade fram en rapport som presenterades för medlemsföreningarna den 27 augusti 2010.

Inom projektet enades föreningarna om visionen "Nordens bästa liga".

JKL identifierade ett antal konkreta åtgärder eller arbetsområden som SEF måste bearbeta för att uppnå visionen. SEF:s styrelse adderade ytterligare punkter som ansågs nödvändiga för att utveckla elitfotbollen. Inalles identifierades 21 punkter som presenterades för föreningarna vid ett möte den 4 oktober 2010.

Detta möte utgjorde startpunkt för det projekt som redovisas i denna rapport. Lars-Christer Olsson utsågs till projektledare och följande uppdrag formulerades:

- Arbetet med implementeringen av SEF:s Framtidsfrågor skall ske i projektform där utvecklingen av projektet sedan får visa i vilken utsträckning SEF:s organisation och arbetssätt skall förändras.
- Arbetet bör leas av en projektledare som samordnar alla aktiviteter och rapporterar till SEF-styrelsen eller en styrgrupp som den utser. Projektledaren bör känna till branschen.
- De områden som är identifierade som "centrala frågområden" i JKL:s rapport och SEF-styrelsens tilläggsförslag kan med fördel grupperas i delprojekt som alla löper parallellt, styrs av projektledaren och har en sammansättning så att medlemsföreningarnas olika intressen kan förädras i projektarbetet.
- Vissa arbetsuppgifter kräver ytterligare utredning medan andra kan gå in i en direkt genomförandefas. Detta kan regleras inom ramen för delprojektet.
- Det är viktigt att skaffa mandat för SEF-styrelsen att ta och driva initiativ under projektets gång.
- I delprojektet kan man med fördel knyta till sig externa resurser inom deras expertområden. Exempel är Onside, där SEF är delägare, inom medicområdet eller JKL inom området kommunikation, m.fl.
- Projektledaren svarar för samordning av samtliga delprojekt, styr arbetet i enlighet med SEF-styrelsens eller styrgruppens beslut och svarar för dokumentation inom det samlade projektet.

Förslag till tidplan

- Delprojektet sätts upp med ambitionen att vara slutförda till årsmötet i mars 2011. Det innebär inte att alla arbetsuppgifter är genomförda då men att man vid årsmötet kan ta mer konkreta beslut inom respektive delområde.
- Höstmötet 2010 används för avrapportering av delprojektet samt beslut i de frågor som eventuellt kräver detta för att kunna vara genomförda inför säsongen 2011.
- Om frågor av principkaraktär kommer upp som måste förankras inom svensk fotboll använder man ordförandekonferensen, sommaren 2011, för detta ändamål eftersom ett beslut där kan jämställas med ett årsmötesbeslut.
- Tävlingsfrågor som kräver gemensamma beslut förs vidare till höstens Representantskapsmöte 2011.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

5

- Under 2011 förväntas SEF också kunna ta ställning till om projektet skall leda till förändringar av SEF:s organisation.

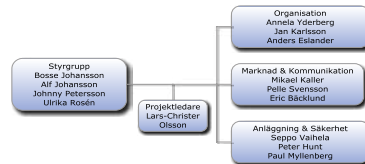
Vid mötet den 4 oktober fastställdes föreningarna projektets upplägg och uppdrag åt projektorganisationen att börja arbeta. Vissa av de 21 punkterna kunde bearbetas omgående, andra skulle diskuteras igen vid SEF:s ordinarie höstmöte den 15 november.

Vid mötet den 15 november fastställdes projektorganisationen, en "Code of Conduct" för projektarbetet, den definitiva tidplanen och detaljerna i de 21 punkter som identifierats som projektets konkreta uppdrag.

PROJEKTETS ORGANISATION

Föreningarna framförde önskemål om att projektorganisationen skulle reflektera SEF:s sammansättning och inte enbart rekryteras från styrelsen eftersom man på det sättet skulle kunna tärka in olika intressen bland medlemmarna och främja nya angreppssätt på många av de traditionella frågeställningarna.

Projektorganisationen fastställdes enligt följande:



Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

6

PROJEKTETS TIDPLAN

Projektets tidplan diskuterades vid mötet den 15 november och det beslutades att lägga in ett avstämningsmöte i januari för att där kunna ta ställning till vissa beslutsfrågor och för att få tillfälle till fördjupade diskussioner i särskilt känsliga ämnen som ytterligare förberedelse inför SEF:s årsmöte i mars. Tidplanen fastställdes enligt följande:



RAPPORTENS UPPLÄGG

Projektets uppdrag har redan från början varit mycket konkret och definierats som ett implementeringsprojekt i syfte att omgående kunna vidta åtgärder som utvecklar och stärker svensk elitfotboll.

I de fall man inte kunnat vidta omedelbara åtgärder har uppdraget varit att föreslå vägar att utveckla verksamheten så att visionen kan uppnås.

Under arbetets gång har det det vuxit fram en samsyn på vilka åtgärder som måste vidtas inom SEF för att kunna styra och accelerera utvecklingen i svensk elitfotboll. Inom projektet menar vi att det krävs genomgripande strukturella förändringar i SEF:s organisation och sätt att arbeta om visionen skall kunna uppnås.

Dessa förändringar återspeglas inte helt i de 21 punkter som definierar projektets upplägg. Men eftersom uppdraget varit så tydligt angivet har vi valt att först gå igenom de 21 punkterna och på var och en redovisa vilka åtgärder som redan är vidtagna eller om vi anser att någon av punkterna skall behandlas efter att de strukturella förändringarna genomförs. På det här sättet får vi en avstämning av projektet i linje med dess väl definierade uppdrag och förslag om konkreta åtgärder för att lägga grunden till ett mer aktivt SEF och framgångsrik elitfotboll.

Föreningarna har givetvis alltid möjligheten att avstå från att genomföra de föreslagna förändringarna och fortsätta verksamheten i sin nuvarande form men då anser vi inom projektet att visionen måste formuleras om.

Här följer nu de 21 punkterna med en redovisning av hur de bearbetats eller förslag om hur de kan åtgärdas framöver.

Projektets förslag till förändring av de strukturella frågorna redovisas efter behandlingen av de 21 punkterna.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

7

1. OBALANS MELLAN ETT INIFRÅN- OCH UTFRÅNPERSPEKTIV

Föreningarna har ställt sig bakom JKL-rapportens beskrivning av obalans mellan:

- Ett inifrånsperspektiv representerat av utövare; och
- Ett utifrånsperspektiv representerat av den betalande publiken

Föreningarna har vid våra möten vidimerat att vi i projektarbetet skall förstärka ett "utifrånsperspektiv" som skall styra de åtgärder som kommer att föreslås. Delprojektet har fört fram samma synpunkter även om det i något fall betonats att det inte får innebära att vi glömmer utövarna, d.v.s. den sportsliga delen av organisationen.

Projektet har hela tiden arbetat med detta som utgångspunkt och det är också detta synsätt som ligger till grund för de förslag till förändring som redovisas i rapporten.

2. OBALANS MELLAN "PRODUKTÄGARNÄ"

Föreningarna har ställt sig bakom JKL-rapportens beskrivning av obalans mellan "produktägarna" som i rapporten definierats som:

- Svenska FF
- SEF
- De enskilda klubbarna

Obalansen mellan SEF och medlemsföreningarna kan avhjälpas genom en helt annan besluts- och mötesordning än den man har idag samt en tydlig definiering av SEF:s mandat.

Både Premier League och den holländska ligan har genomgått en liknande utveckling och vi kan lära från deras sätt att mötas och ta beslut.

Om man vill att SEF skall ha en tydligare roll och mer makt är det viktigt att formuleringen av SEF:s mandat verkligen tar framtiden i beaktande och inte bygger på hur det ser ut idag. Det krävs en viljeinriktning som inte reducerar SEF till en administrativ institution.

I rapportens andra del redovisar vi projektets förslag till hur ett framtida SEF kan organiseras, vilken mötes- och beslutsordning som kan och bör införas om klubbarna vill att SEF skall effektiviseras.

Dessa blir sedan styrande för hur SEF sätter upp sin förreordemannorganisation och administration. Det krävs åtgärder i båda.

När det gäller obalansen mellan SEF och SvFF är vi av uppfattningen att SEF skall ta upp en dialog med ambitionen att formulera ett "avtal" med SvFF och SEF som innebär att de olika gränserna definieras. Vi är övertygade om att det egentligen råder en samsyn mellan förbundet och SEF i dessa frågor och vi redovisar ett embryo till sådan överenskomst längre fram i rapporten.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

8

3. PROCESSER OCH BESLUTSORDNING

SEF-styrelsen har infört projektet diskuterat frågan och konstaterat att denna punkt måste delas upp i två delar. Det som SEF själv kan besluta om och det som SvFF måste besluta om. Interna processer och beslutsordningar ska prioriteras och det arbete som utförs ska slutföras snarast och leda till beslut. Samt att se över gränsdragningar mellan SvFF – SEF och att i detta arbete inkludera Förbundsstyrelsen.

Inom projektet har vi konstaterat att det är just inom det här området som betydande förändringar måste till för att organisationen skall bli effektiv. Det är oklart vem som kan besluta om vad och hela beslutsprocessen har ett ad hoc upplägg som upplevs som frustrerande för alla parter. Frågor kommer upp till beslut utan tillräcklig beredning och hela behandlingen är reaktiv snarare än proaktiv.

En kärnfråga inom detta område är vilket mandat föreningarna är villiga att ge SEF. Det krävs en ny process för möten och beslutsordning som bygger på tydliga mandat mellan såväl medlemsklubbarna och SEF som mellan styrelse, arbetsgrupper och administration. En sådan ordning bygger bl a på förtroende och får sannolikt byggas upp successivt där klubbarna ser att gemensamma åtgärder är mer effektiva än om varje enskild förening agerar för sig.

Senare i rapporten läggs vi förslag på hur processerna och beslutsordningen kan förändras.

4. "CODE OF CONDUCT"

Vid mötet den 15 november fastställdes en "Code of Conduct" för projektet, bilaga 1, och den har hittills följts av alla inblandade.

I projektuppdraget låg emellertid även en "Code of Conduct" att ingå som en del i SEF:s stadgar eller arbetsordning och det naturliga är att nuvarande stadgar och policydokument arbetas om som en del i projektarbetet för att därmed lägga grunden för det nya SEF. Dock kan en förändring av stadgarna tidigast ske vid årsmötet 2012 om man inte beslutar att kalla till extra årsmöten.

Inom projektet ser vi en sådan "Code of Conduct" som ett naturligt resultat av diskussionerna och besluten om ändrade arbetsformer. När mandatet för de olika enheterna slagits fast måste dessa också följas av en beslutsordning med direktiv om hur beslut skall implementeras och eventuella påföljder om gemensamma beslut inte följs. Här bör man också reglera hur föreningarna uppträder och vem som uttalar sig i vilka frågor.

5. EEG OCH ANLÄGGNINGSKOMMITTÉN

På mötet den 15 november beslutades att alla pågående arbetsuppgifter som skall fungera i den löpande verksamheten skall bedrivas i befintliga organ och att vi i projektet skall koncentrera oss på förändringar för framtiden.

Inom projektet har vi konstaterat att EEG är en "omöjlig" konstruktion i sin nuvarande utformning. Inom projektet har vi med Elitmanualen som utgångspunkt identifierat de funktioner som SEF måste behärska för att uppgifterna i manualen skall kunna genomföras. Vi är av uppfattningen att dessa funktioner skall finnas tillgängliga inom SEF:s administration eftersom arbetet här är av operativ och löpande karaktär.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

9

8. MARKNADSUNDERSÖKNING/VÄRDERING

Inom delprojekt Marknad & Kommunikation har vi kommit fram till att vi först bör undersöka den information som redan finns tillgänglig från nyligen genomförda undersökningar innan vi initierar nya.

Projektet kom fram till att vi även här skall peka på alternativ som SEF:s nya organisation kan börja arbeta med snarare än att föröka få fram nya undersökningar inom projektets ram. Vi tror inte att de kommer att ge oss bättre beslutsunderlag inför den nya säsongen än vad som redan finns tillgängligt hos de marknadsansvariga idag.

Det finns en hel del information tillgänglig som hittills inte utnyttjats till fullo. Bl a har Svenska FF genomfört undersökningar som kan bearbetas ytterligare för SEF:s räkning och de Europeiska ligornas paraplyorganisation, EPFL, har nyligen inlett europeiska studier för sina medlemsligors räkning.

Likaledes har andra ligor systematiska rutiner för löpande marknadsundersökningar som SEF med fördel kan ta del av och implementera i Sverige.

Med tanke på projektets uppdrag att arbeta med ett utifrån perspektiv har Stygruppen lagt ned stor vikt vid att diskutera hur vi kan få en bättre bild av hur elitfotbollen lever upp till åskådare och partners förväntningar. Vi har därför tagit in offert från SKI för att göra systematiska undersökningar om hur nöjda våra "kunder" är med verksamheten.

Vi har även diskuterat att följa den holländska ligans, Eredivisie, sätt att fördela 50 % av de gemensamma intäkterna efter ett neutralt index som bl a mäter föreningarnas förmåga att attrahera just sina kunder. Detta redovisas som en alternativ modell för resursfördelning senare i rapporten.

9. MARKNADSFÖRINGS- OCH KOMMUNIKATIONSRESURSER

Inom projektet är vi överens om att SEF måste stärkas på den här punkten för att kunna genomföra ett förändrat arbetssätt, baserat på ett "utifrånperspektiv".

Beroende på medlemsföreningarnas vilja att stärka SEF måste det här området förstärkas ytterligare. I vilken omfattning kommer att stå mer klart när vi lägger förslaget till den framtida organisationen, baserat på de funktioner vi vill att SEF skall behärska.

Vår uppfattning är att en förstärkning på marknadsområdet omgivande skulle betala sig själv och skapa nya gemensamma intäkter till svensk elitfotboll som inte är möjliga att uppnå om nuvarande organisation bibehålls. Framtidsprojektet bör förmodligen följas av ett marknads- och kommunikationsprojekt för att ta den här verksamheten framåt och verkligen testa vad som är möjligt att uppnå. Det är också helt nödvändigt att redan nu börja arbeta med de rättigheter elitklubbarna skall sälja när det nuvarande medieavtalet löper ut om fem år. Även här finns intressanta internationella erfarenheter som med fördel kan föras in i svenska förhållanden.

Inom kommunikationsområdet bör SEF stärka sin kompetens och SEF:s närvaro i media måste förstärkas i rollen som talesman för elitfotbollen. Huvudsakligen för SEF:s kommunikation ligger på styrelse och chefstjänsteman. Inom projektet är vi osäkra på om det är nödvändigt att anställa någon med särskilt ansvar för kommunikation. Det är ett så brett område att SEF först bör undersöka huruvida man kan lösa uppgiften via partners som är experter inom respektive område och i så fall arbeta i projektform snarare än via egna anställda. Kommunikationsfrågorna kan inledningsvis ligga som en del i marknadsarbetet.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

11

Detta tänkesätt återspeglas i projektets förslag till operativ organisation.

Denna fråga aktualiserar problemet med samordningen mellan Svenska FF:s organ och SEF. I projektet tror vi att det skall vara SEF:s administration som representerar elitföreningarna i sådana organ som har en operativ inriktning och förtroendevalda i organ av strategisk och övergripande karaktär. På detta sätt kommer SEF:s representation att spegla den uppdelning som SEF kommer att ha mellan strategiskt och operativt ansvar inom sin egen organisation.

Denna förändring får ske successivt i takt med att SEF:s organisation utvecklas eftersom det dagliga arbetet måste löpa friktionsfritt.

6. SPELPLANSKVALITET

Beslutet den 15 november blev att den här frågan redan nu hanteras i befintliga arbetsgrupper och kommittéer vilket innebär att den togs ur projektet vad avser de omedelbara åtgärderna.

Inom projektet anser vi att frågan är av operativ karaktär och skall läggas in som ett ansvarsområde i den administrativa organisationen.

7. UTREDNING OM ANTAL LAG I ALLSVENSKAN

Beslutet den 15 november innebär att utredningsarbetet inleddes och att den hölls ett avstämningmöte den 12 januari 2011 där denna fråga blev föremål för intensiva diskussioner i såväl grupparbete som plenum.

Denna fråga är kanske en av de viktigaste i utredningsarbetet och definitivt den med mest medialt sprängstoff. Diskussionerna på mötet vidmerade detta där det visade sig att minst hälften av medlemsföreningarna redan tagit beslut i sina styrelser att förorda 16 lag i Allsvenskan och Superettan.

Baserat på en bedömning av föreningarnas uppfattning vid mötet är minst 2/3 av medlemmarna mot en förändring. Det kan bero på olika skäl som spänner från att det är deras bestämda uppfattning att den nuvarande ordningen är den bästa till en osäkerhet om vad en förändring skulle få för följder.

Som projektledningen ser det kommer vi inte att hinna ta fram ett så grundligt underlag inom ramen för projektet att föreningarna kan ta ett tillräckligt underbyggt beslut vid mötet den 24 mars.

Vi ser det därför så att den nya SEF-organisationen bör få i uppdrag att ta fram ytterligare material för en djuplodande diskussion i frågan om eventuell förändring i seriesammansättningen. Av detta följer att SEF inte kommer att lägga fram något förslag till förändring inför Representantskapet 2011 utan förbereda ärendet så att SEF kan ta ny ställning om man vill lägga fram ändringsförslag till Representantskapet 2012.

Projektet menar att en del i arbetet med att ta fram ytterligare beslutsunderlag skall vara en genomgripande utvärdering av den nuvarande seriesamläggningen som genomförs så sent som för fyra år sedan. Vid denna omläggning förväntades man uppnå bl a en förbättrad talangutveckling, ökade intäkter, bättre förberedelse för internationella matcher mm. Utvärderingen bör ge svar på om de uppsatta målen har frifräts och sedan ligga till grund för framtida diskussioner.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

10

Det nya medieprojekt som startats inom projektet är ett sådant exempel som bör utvärderas innan man tar nästa steg.

Projektets syn på förstärkning inom marknadsområdet återspeglas i förslaget till ny organisation.

10. MARKNADSFÖRING/PUBLIKPROJEKT

Under projektets gång har SEF, tillsammans med Svenska FF, introducerat ett nytt publikbonusprojekt med syfte att lyfta publikintresset i Allsvenskan och Superettan under säsongen 2011. Projektmedlen omfattar sammanlagt 6 MSEK där Svenska FF och SEF tillför hälften vardera. Projektet lägger sin tyngdpunkt på tävlingarnas inledande omgångar för att få en kickstart av säsongen.

Vid mötet den 12 januari beslutade föreningarna att starta det s.k. "Medieprojektet" som innebär att SEF sätter upp en portal för Allsvenskan som skall vara igång redan inför series starten 2011. Projektet förutsätter medverkan av alla allsvenska klubbar som vidmerade sin medverkan vid mötet där även budget och inriktning fastställdes. SEF-kansliet har genomfört upphandlingen av projektet och den nya personal som rekryteras inom marknadsområdet kommer att involveras successivt.

Projektets framgång kommer att styra fortsatta satsningar inom området och projektet bedömer det som ett viktigt första steg i ökat samarbete mellan klubbarna och ökad aktivitet inom kommunikationsområdet.

Båda dessa projekt är exempel på att framtidsprojektet har lett till konkreta resultat och implementering av omedelbara åtgärder.

11. SUPPORTERDIALOG

SEF har klart uttalat att man vill utveckla supporterdialogen med såväl Fotbollsalliansen som SFSU.

Vi skulle ha fått ett inspel från SFSU om förslag till hur elitfotbollen kan arbeta tillsammans med sina supportere. Vi har emellertid inte fått fram några uppgifter från det projekt som skulle avslutas den 31 december 2010 med konkreta förslag till samarbete.

Inom projektet har det istället förts fram förslag om att SEF skall formulera ett eget förslag till supporterdialog där alla intressenter kan inbjudas att vara med och bidra till fotbollsarrangemangen. Tanken är att såväl supportergrupper som kommersiella partners och andra grupperingar skall erbjudas medverkan.

Ledorden skall vara att publikunderlaget skall breddas och ta särskild hänsyn till barnfamiljer, äldre personer och kvinnor. Grupper som är underrepresenterade inom herrarnas elitfotboll idag. Vi bedömer att det är i dessa grupper den största potentialen för en publikökning ligger.

SEF bör omgivande forma ett projekt med denna inriktning och vara berett att tillsätta resurser för aktiviteter så snart som möjligt. Det bör vara möjligt att få med olika partners i ett sådant projekt.

Förslag till upplägg presenteras längre fram i rapporten.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

12

12. FOTBOLLENS SAMHÄLLSVÄRDE

Det har genomförts undersökningar om fotbollens samhällsvärde i samband med att Svenska FF ansökt om att arrangera stora internationella mästerskap. Vi har dock inte fått grepp om i vilken utsträckning dessa undersökningar är relevanta för herrarnas elitverksamhet.

Projektledningen föreslår att denna punkt samordnas med punkten 9, ovan, och att uppgifter om att ta fram elitfotbollens samhällsvärde läggs in i SEF:s kommunikationskoncept. På den här punkten bör ett samarbete upprättas med Svenska FF.

13. POLITISKA KONTAKTER

Det är viktigt för SEF att vara väl förankrad i den politiska sfären. På lokal nivå är det de enskilda föreningarnas ansvarsområde och SEF har ett ansvar på riksnivå.

Här fördras en samordning med kommunikationsfrågorna som behandlats under punkten 9. Men, det är inte enbart en fråga om kommunikation. SEF:s ledning bör vara väl förankrad i politiska sammanhang och det är viktigt att klargöra vem som företräder SEF i politiska frågor. Som vi ser det i projektet tillhör denna uppgift det strategiska området och bör klargöras i de dokument som beskriver ansvarsfördelningen inom SEF.

Det är troligt att SEF, från tid till annan, behöver genomföra politisk lobbying i angelägna frågor. Vi vill föreslå att SEF söker en strategisk partner som kan bevaka politiska frågor åt elitfotbollen och medverka i projekt av lobbykaraktär.

14. ORGANISATION POLITISKA KONTAKTER

Avhandlad under punkt 13, ovan.

15. SPELSHEMA

Den här frågan åtgärdades redan inom ramen för projektets diskussioner med Sv FF inför säsongen 2011. Resultatet blev att SEF gavs betydande inflytande över uppdraget av spelschemat och styrelsen delegerade uppdraget till avdelade personer.

Processen visade emellertid att SEF:s nuvarande arbetssätt inte till fullo passade uppdraget. Oklar arbetsfördelning och otydliga mandat komplicerade handläggningen och flera föreningar meddelade missnöje med hanteringen.

Inom projektet är vår uppfattning att de principiella förändringarna som gjordes i processen är korrekta och bör bibehållas inför säsongen 2012 men att arbetsgången skall förändras och mandatet klaras ut i god tid före planeringsarbetets start. Föreningarna skall ges möjlighet att lämna in sina synpunkter i god tid och sedan får de personer som får i uppdrag att genomföra arbetet fullt mandat att handlägga ärendet med berörda intressenter.

18. INTRESSEFÖRENING VS BRANSCHFÖRENING

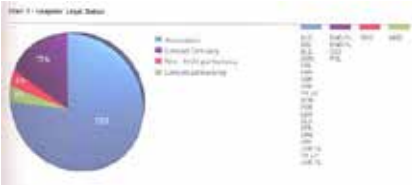
Med anledning av punkt 4 "Code of conduct" har SEF-styrelsen diskuterat den långsiktiga frågan om intresseförening kontra branschförening. Projektledningen fick i uppdrag att utreda denna fråga.

Projektledningen ser denna fråga som en naturlig del i projektarbetet. Inom delprojekt Organisation har frågan väckts om det skulle vara en fördel att organisera SEF som ett bolag. Det är emellertid oklart om det får juridiska och skattemässiga konsekvenser som är negativa för verksamheten. De utredningar som hittills gjorts har pekat på större negativa än positiva effekter av en bolagsbildning. Det är särskilt komplicerat att på ett effektivt och korrekt sätt distribuera gemensamma medel mellan olika organisationsformer.

Projektet är emellertid av uppfattningen att SEF:s associationsform inte behöver ha särskild inverkan på hur man väljer att organisera sin verksamhet. Det står även en intressorganisation fritt att formulera stadgar, arbetsordning och beslutsprocesser så att verksamhetens drift kan liknas vid ett bolag.

Projektet föreslår därför att denna fråga inlemmas som en naturlig del i det kommande förändringsarbetet inom SEF.

I Europa är de flesta ligor organiserade som intresseföreningar.



19. TALANGUTVECKLING OCH AGENTVERKSAMHET

Det finns en pågående diskussion mellan SEF och Svenska FF om hur talangutvecklingen och elitverksamheten kan organiseras på bästa sätt. Generellt sett är talangutvecklingen i svensk fotboll bättre utvecklad än frågor kring marknad, media och kommunikation.

Detta beror förmodligen på att det är den idrottssliga verksamheten som betraktas som kärnverksamhet i föreningarna. Det har dock lett till att SEF:s och klubbarnas verksamhet dominerats av ett införarperspektiv, så som JKL-rapporten visat och klubbarna vidimerat.

En spelordning är alltid ett resultat av kompromisser och ingångna avtal. Den är inte rättvis. Detta måste man ta i beaktande när spelschemat väl är fastlagt.

Det är bl a just av det här skälet att det är viktigt att redan nu förbereda de nya mediaavtalen som skall träda ikraft om fem år så att man kan diskutera avtalens inverkan på spelschemat och den förväntade ersättningen för rättigheterna.

Det är också viktigt när spelschemat väl är lagt att man undviker den debatt som uppstod i media under våren eftersom man därigenom undergräver värdet på sin egen produkt, Allsvenskan och Supertettan.

16. BOLAGISERING

Frågan har behandlats av SEF-styrelsen och kommer upp på vårens RF-stämman. Den har därmed lyfts ut projektet eftersom vi inte kan påverka den i nuläget.

Inom projektet anser vi att den principiella frågan om bolagisering av verksamheter, helt eller delvis, bör få ett eget "projekt" som den nya organisationen kan arbeta med eftersom den inte kommer att försvinna och det kan kanske finnas anledning att diskutera även de bolagsbildningar som redan förekommer i svensk elitfotboll.

Det är viktigt att slå fast att SEF tidigare tagit ställning för att frågan om Idrotts AB i svensk idrott bör avgöras av respektive Specialidrottsförbund och därför flyttas från RF. Det är denna ståndpunkt som redovisas i det remissvar fotbollen avgett inför Riksidrottsmötet. Frågan hurutvida reglerna skall ändras har inte diskuterats i varken SEF, EFD eller Svenska FF. Om så skall ske är avhängigt beslutet på Riksidrottsmötet.

Frågan är komplicerad och fotbollspolitiskt laddad. Därför föreslår projektet att SEF:s nya organisation särskilt bevakar denna.

17. FÖRDELNINGSPRINCIPER

Föreningarna beslutade att bibehålla de nuvarande principerna för fördelning av TV-avtalsmedel för 2011 även om man övergått i ett nytt mediaavtal. Projektet fick i uppdrag att ta fram alternativa modeller för fördelning av gemensamma intäkter som kan träda i kraft fr.o.m. säsongen 2012.

Inom projektet har vi jämfört det nuvarande svenska systemet med andra modeller i andra ligor. Det är dessa jämförelser som ligger till grund för projektets förslag. Det är viktigt att notera att en eventuell förändring av seriesammansättningarna måste få en direkt inverkan på fördelningsprinciperna. Men eftersom den frågan kräver fortsatt utredning och skall avgöras inför nästa säsong finner projektet det nödvändigt att under 2011 fastställa nya fördelningsprinciper.

Diskussionsunderlag med alternativa modeller redovisas längre fram i rapporten.

Det här projektets uppgift är att införa och förstärka ett utifrånperspektiv i verksamheten för att bredda basen för en positiv kundrelaterad utveckling av elitfotbollen. Det är dock viktigt att detta sker på ett sätt som inte skadar talangutvecklingen och de framsteg som uppnåtts under senare år inom SEF:s sportsliga organisation.

Projektets uppfattning är att SEF:s sportsliga organisation skall bibehållas i nuvarande omfattning och få i uppdrag att samordna talangutvecklingen i Sverige tillsammans med Svenska FF på ett så effektivt sätt som möjligt och bevaka elitklubbarnas roll i talangutvecklingen. Man skall medvetet sträva efter att svensk fotboll gemensamt investerar i talangutvecklingen från distriktsnivå till elitklubbbar.

Om de pågående diskussionerna mellan SEF och Svenska FF leder till förslag om förändringar i den organisatoriska uppbyggnaden får dessa behandlas i vanlig ordning inom SEF. Det finns ingen anledning för projektet att inter文nera i dessa diskussioner.

När det gäller agentverksamheten har FIFA nyligen skickat ut förslag till nya bestämmelser på remiss till sina medlemsförbund. SEF är involverade i processen via Svenska FF och utgången av denna får vägläda SEF:s agerande i frågan. Det är viktigt att notera att det inte kan fungera med ena svenska bestämmelser på en marknad som är helt internationaliserad. Vad som möjligen kan regleras i SEF är en "code of conduct" hur klubbarna skall agera sinsemellan på den svenska marknaden. Det får i så fall ingå som en del i SEF:s interna reglemente och arbetsordning.

20. LAGSTIFTNING, SKATTEFRÅGOR, MOMS MM

Projektet fick i uppdrag att titta på frågor kring lagstiftning, skatter mm som ett eget område.

Detta är frågor som måste vävas samman med de tidigare frågorna om politisk påverkan och kommunikation. Här kan SEF inte ses som en isolerad verksamhet från den samlade fotbollen och övriga idrotter. Det är viktigt att SEF är drivande i frågor som rör elitfotboll och bästa sättet att nå framgång inom dessa områden är att samverka med Svenska FF som ju också har en skyldighet att verka för fotbollens bästa.

Uppgiften att vara elitfotbollens företrädare och talesman i dessa frågor bör ingå i de uppgifter som definieras för SEF:s nya organisation och det är troligt att SEF måste knyta till sig extern expertis för att kunna uppfylla en sådan funktion.

21. VARUMÄRKESRÄTTIGHETER OCH CENTRALA AVTAL

Det är absolut nödvändigt för svensk elitfotboll att uttaka den "totala kakan" om man skall kunna bli framgångsrik i Europa. Generellt sett måste omsättningen i klubbarna åtminstone fördubblas. Vi använder här omsättningen som ett mått på verksamhetens omfattning. Det räcker således inte att det ekonomiska resultatet är positivt. Omfattningen måste öka i form av mer publik, större intäkter från media och marknad, etc.

Det är inom det här området SEF är i behov av omedelbar förstärkning. Det förutsätter dock att medlemsklubbarna är beredda att satsa på gemensamma aktiviteter. Om man inte är det måste visionen formuleras om för det finns inga förutsättningar att uppnå den om man inte är beredd att investera.

Projektets uppgift blir att föreslå en organisation som kan omsätta visionen i konkret handling. Om föreningarna följer förslagen måste den första åtgärden bli att sätta organisationen på plats och dra igång de gemensamma aktiviteterna.

I våra diskussioner med Svenska FF:s ledning är vi överens om att SEF kan få rättigheterna att kommersialisera de värden som finns inom elitfotbollen. Men man måste ha en organisation som kan ta sig an uppgiften och man måste ha en uppgörelse om vilket mandat man har. Vissa av dessa rättigheter är, enligt förbundets stadgar, Svenska FF:s egendom men man är beredd att upplåta rätten att kommersialisera dem. Exempel är namnrättigheten till tävlingarna.

Däruöver menar vi att SEF skall exploatera rättigheter som kan komma alla klubbar till del och generera mer än vad varje enskild klubb kan åstadkomma på egen hand, utöver de nuvarande medierättigheterna och Svenska Spel. Förutsättningarna för en sådan exploatering måste klargöras.

Medieprojektet är ett exempel på hur gemensamma insatser kan etableras.

Enligt SEF:s nuvarande policydokument har man redan rätten att göra kommersiella avtal som endast berör en del av medlemsföreningarna men den har hittills inte utnyttjats på ett optimalt sätt. Det är främst Superettan som utnyttjat möjligheten och det finns mycket mer att göra på den punkten om klubbarna tillåter.

I projektet är vi av uppfattningen att det är inom området exploatering av gemensamma rättigheter som SEF kan göra de viktigaste förändringarna för att förstärka elitfotbollens position i Sverige och Europa. Det fordrar ett angreppssätt från ett utifrånperspektiv och att SEF:s mandat klargörs i förhållande till medlemsföreningarna.

De följande förslagen till förändringar bygger på denna utgångspunkt och det är nödvändigt att klubbarna ger sitt godkännande till denna nya inriktning av SEF:s verksamhet för att förändringen skall lyckas.

Projektet föreslår medlemsföreningarna ge den nya SEF-styrelse som väljs vid årsmötet 2011 i uppdrag att successivt genomföra förändringar i SEF:s arbetsmetoder och organisation under verksamhetsåret 2011/12 i enlighet med förslagen i detta dokument.

I uppdraget ingår att omge de förändrade mötes- och beslutsformerna, rekrytera nödvändig personal och expertis samt lösa finansieringen av förändringsarbetet.

I uppdraget ingår även att bygga upp en handbok som skall fastställas vid årsmötet 2012 där såväl stadgar som rutiner och ansvarsområden definieras så att den kan fungera som bindande rättesnöre för SEF:s verksamhet.

SEF: S MÅLSÄTTNING

SEF:s vision kan inte uppnås utan en konkret och mätbar målsättning som genomsyrar hela verksamheten.

SEF:s huvudkonkurrenter om positionen "Nordens bästa liga" är framför allt fotbollsligorna i Norge och Danmark samt hockeyligan i Sverige. Om SEF skall uppnå positionen fordras att verksamhetens omfattning ökar och att kvaliteten förbättras. Omfattning och kvalitet hänger samman i flera avseenden. En uppenbar koppling är att de svenska klubbarna måste förbättra sin ekonomi i relation till kringliggande ligor för att kunna behålla talangerna längre och därmed öka "förädlingsvärdet" på spelarna så att transfertintäkterna ökar den dag talangerna bestämmer sig för att spela i de större ligorna.

Bättre talanger och därmed bättre kvalitet på de svenska tävlingarna är en av de viktigaste ingredienserna för att öka intresset för Allsvenskan och Superettan i Sverige. Bättre tävlingar ger mer publik såväl på arenorna som i media. Mer publik ger högre intäkter i samband med matcherna på arenorna och i medieavtalen.

Mer publik och större intresse i media öppnar upp nya möjligheter till ökade intäkter också från kommersiella samarbetspartners.

Åndamålsenliga arenor är en annan viktig del i förutsättningarna för en förbättring av de svenska klubbarnas konkurrenskraft. Här vilar huvudansvaret på de enskilda föreningarna. SEF:s roll skall vara att medverka till opinionsbildning och erfarenhetsutbyte mellan klubbarna för att genom "best practice" hjälpa klubbarna att lära av varandra, minska risken för misstag och skapa en bank av idéer som kan göra upplevelsen på arenorna bättre. Det kan även innefatta gemensamma investeringar och upphandlingar inom områden som hjälper klubbarna att hålla kostnaderna nere och förbättra standarden samt öka intäktsmöjligheterna.

Den kanske allra viktigaste ingrediensen i utvecklingen av svensk elitfotboll är kompetensen hos klubbarnas personal. Det räcker emellertid inte enbart med god kompetens. Man måste också nå en kritisk massa som gör att det finns utrymme att utnyttja kompetensen. Om SEF skall uppnå visionen kan det inte ske genom frivilliga insatser på strategiska positioner i klubbarna. Generellt sett är klubbarna bättre rustade på den sportsliga sidan än inom marknad och kommunikation. Det kommer att krävas betydande investeringar på de här områdena om konkurrenskraften skall förbättras. Det samma gäller SEF.

SEF:s roll i att skapa större intresse och högre intäkter är att vara bäst på att generera intäkter från rättigheter där en gemensam exploatering ger större samlat återbärning än vad klubbarna kan generera om de agerar enskilt. Dessa rättigheter skall identifieras och definieras av medlemsklubbarna och därefter exploateras av SEF med fullt mandat från föreningarna. En full kommersiell exploatering av gemensamma rättigheter kan inte vara avhängig enskilda föreningars uppfattningar. SEF:s arbetsformer och beslutsordning måste stödja ett arbetssätt som ger SEF möjlighet att agera som en kraftfull paraplyorganisation.

SEF:s position idag är inte så smickrande och anstötningen av ligor från det tidigare östblocket kommer att skärpa konkurrensen i Europa. Räknat i genomsnittlig omsättning per klubb ligger Sverige på 18:e plats. Det är hög tid att agera om SEF skall kunna stärka sin roll och position inom Europeisk fotboll.

EMBRYO TILL INNEHÅLL I STRATEGI FÖR "NYA" SEF

DISKUSSIONSUNDERLAG ATT UTVECKLA OCH IMPLEMENTERA UNDER 2011

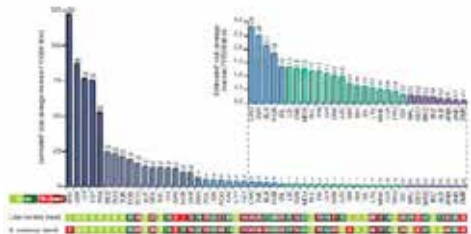
SEF: S VISION – NORDENS BÄSTA LIGA

SEF:s vision är att vara Nordens bästa liga. Hur mäter vi det?

Den svenska elitfotbollen skall senast 2020 ha uppnått position 15 på UEFAs ranking. Det ger också tvåan i Allsvenskan möjlighet att kvala in till Champions League. Det innebär en klättring med 9 platser från dagens position 24.

Vill vi nå en automatisk kvalifikation till gruppspelen i Champions League för de svenska mästarna måste vi nå position 13.

2010/11 UEFA Champions League season list									
Association		League Rank			Champions Rank			UEFA Ranking	
Rank	Country	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
1	Spain	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Italy	2	2	2	2	2	2	2	2
3	France	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Germany	4	4	4	4	4	4	4	4
5	England	5	5	5	5	5	5	5	5
6	Sweden	6	6	6	6	6	6	6	6
7	Denmark	7	7	7	7	7	7	7	7
8	Netherlands	8	8	8	8	8	8	8	8
9	Portugal	9	9	9	9	9	9	9	9
10	Belgium	10	10	10	10	10	10	10	10
11	Poland	11	11	11	11	11	11	11	11
12	Switzerland	12	12	12	12	12	12	12	12
13	Ukraine	13	13	13	13	13	13	13	13
14	Belarus	14	14	14	14	14	14	14	14
15	Finland	15	15	15	15	15	15	15	15
16	Latvia	16	16	16	16	16	16	16	16
17	Estonia	17	17	17	17	17	17	17	17
18	Lithuania	18	18	18	18	18	18	18	18
19	Albania	19	19	19	19	19	19	19	19
20	Armenia	20	20	20	20	20	20	20	20
21	Azerbaijan	21	21	21	21	21	21	21	21
22	Georgia	22	22	22	22	22	22	22	22
23	Uzbekistan	23	23	23	23	23	23	23	23
24	Kazakhstan	24	24	24	24	24	24	24	24
25	Tajikistan	25	25	25	25	25	25	25	25
26	Kyrgyzstan	26	26	26	26	26	26	26	26
27	Maldives	27	27	27	27	27	27	27	27
28	China	28	28	28	28	28	28	28	28
29	Japan	29	29	29	29	29	29	29	29
30	South Korea	30	30	30	30	30	30	30	30
31	Australia	31	31	31	31	31	31	31	31
32	New Zealand	32	32	32	32	32	32	32	32
33	Oceania	33	33	33	33	33	33	33	33
34	South America	34	34	34	34	34	34	34	34
35	North America	35	35	35	35	35	35	35	35
36	CONCACAF	36	36	36	36	36	36	36	36
37	Central America	37	37	37	37	37	37	37	37
38	Caribbean	38	38	38	38	38	38	38	38
39	South America	39	39	39	39	39	39	39	39
40	South America	40	40	40	40	40	40	40	40
41	South America	41	41	41	41	41	41	41	41
42	South America	42	42	42	42	42	42	42	42
43	South America	43	43	43	43	43	43	43	43
44	South America	44	44	44	44	44	44	44	44
45	South America	45	45	45	45	45	45	45	45
46	South America	46	46	46	46	46	46	46	46
47	South America	47	47	47	47	47	47	47	47
48	South America	48	48	48	48	48	48	48	48
49	South America	49	49	49	49	49	49	49	49
50	South America	50	50	50	50	50	50	50	50



Om vi använder omsättningen som ett mått för verksamhetens omfattning bör de svenska klubbarna minst fördubbla sin omsättning för att nå de nationer som sluss om position 15 i den Europeiska rankingen.

- Med resonemanget ovan som grund och förhoppningen att medlemsklubbarna är beredda att ge SEF ett större och tydligare mandat för att driva utvecklingen borde en realistisk målsättning kunna innehålla mål som:
 - En fördubbling av de gemensamma intäkterna på fem år.
 - En förstärkning av talangutvecklingen så att spelarna stannar längre i svenska klubbar och kan säljas direkt till de större ligorna utan att ta omvägen om våra nordiska grannländer eller andra mellanstora Europeiska ligor.
 - En förstärkning av kompetensen inom SEF så att man kan tjäna som en resurs för medlemsklubbarna inom områdena media, marknad, kommunikation, anläggning och sportslig utveckling.

SEF: S MÖTES- OCH BESLUTSORDNING

SEF:s nuvarande mötesordning innehåller två fasta möten om året i form av årsmöte och höstmöte där alla medlemsklubbarna träffas för att fatta beslut i olika frågor.

Däremellan har styrelsen ett antal möten, ca 6-8 per år. Allsvenska gruppen och Superettan har egna möten som bland är samordnade med övriga träffar där de avhandlar frågor med speciellt intresse för respektive gruppering.

SEF:s kommittéer sammanträder efter behov.

Till dessa möten har lagts träffar för specialister i form av sportchefer, marknadsförare och evenemangsansvariga, säkerhetsansvariga, etc. Dessutom har man regelbundet kallat olika projekt- och arbetsgrupper till möten när någon gemensam fråga krävt detta.

Utöver de möten SEF kallar till kommer kommittéer och arbetsgrupper som initieras av Svenska FF.

I bridskande fall har SEF dessutom kallat till särskilda beslutsmöten utöver de ordinarie mötena ovan. Detta projekts beslutsmöten är exempel på detta.

Det finns uppenbarligen ett behov av att mötas för att diskutera och fatta beslut i olika frågor. Sett från projektets utgångspunkt verkar det som om mötesordningen vuxit fram "ad hoc". Vi är av uppfattningen att den kan effektiviseras betydligt genom förenkling och bättre planering.

Förfarenheterna under projektets gång pekar också på att beslutsordningen är undermålig. Det skider olika uppfattningar om vem som kan ta vilka beslut, när de skall tas och flera fall har uppdragats där det rått olika uppfattning om att det fattats beslut och om besluten är bindande. Denna tingens ordning är mycket besvärande och omöjliggör ett skapande av ett effektivare SEF.

Inom projektet är vi av uppfattningen att det måste ske en genomgripande förändring i mötes- och beslutsordning om SEF skall kunna leva upp till visionen.

Vi lägger här förslag till förändringar som sannolikt reducerar antalet mötestimmar, tvingar fram en bättre planering och ger föreningarna bättre möjligheter att förbereda sig för mötena och därmed högre kvalitet i beslutsfattandet. Det bygger emellertid också på förutsättningen att klubbarna är beredda att ge SEF ett tydligt mandat och accepterar en beslutsordning som innebär att en majoritet kan ta beslut som binder de enskilda föreningarna.

Vid studiebesök hos Premier League och Eredivisie har vi tagit del av deras mötesrutiner som SEF skulle kunna tillämpa för att förbättra effektiviteten. De har en mer bolagslik organisation med regelbundna möten som de kallar "share holders meetings" och detta är naturligtvis även möjligt att arrangera inom SEF med de 32 klubbarna som "ägare". Dessa "ägarmöten" har full beslutsanderätt i alla typer av frågor utom de som stadgemässigt läggs på årsmötet. Det innebär att löpande frågor kan avgöras snabbt och det är ingen nämnbar fördröjning av processen om en fråga måste skjutas upp till nästa möte. Arbets sättet fördrar dock att de som deltar i mötena har delegation från sina föreningar att fatta bindande beslut.

Varje sådant möte kan dessutom ha vissa delar av dagordningen fastställd. Detta skulle ge en bättre planering av verksamheten genom att både SEF och medlemsklubbarna vet vilka frågor som kommer upp och att beslutsunderlag måste framställas i sådan tid att alla kan vara förberedda på bästa sätt.

En ny mötesordning skulle kunna se ut enligt följande:

Mars	Årsmöte	Dagordning enligt stadgar - Val - Ekonomi - Etc
Maj	Vårsmöte	Förberedelser inför sommarens ordförandekonferens Utvärdering av seriestarten
Augusti	Sommarmöte	Förberedelser inför Representantskapet Inledande budgetdiskussioner, fördelning mm Förberedande arbete kring nästa års spelschema Utvärdering av serierna Etc
Oktober	Höstmöte	Beslut i Representantskapsfrågor Fortsatta budgetdiskussioner Fastställande av kommande års aktivitetsplan - Sportsliga aktiviteter (utbildning) - Marknadsaktiviteter

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

21

		- Projekt Valfrågor till Förbundsstyrelse och SEF-organ Etc
Januari	Vintermöte	Preliminärt bokslut Förberedelser för Årsmöte Förberedelser för Förbundsstyrelse Förberedelser inför seriestarten Etc

En mötesorning av den här typen skulle minska behovet av styrelsemöten i SEF och frågor som väcks vid träffar med olika specialistgrupper och kommittéer kan snabbt få genomslag eftersom det inte är långt till nästa beslutsmöte.

På sikt kommer beslutsordningen dessutom att minska behovet av kommittéer och arbetsgrupper inom SEF eftersom administrationen föreslås få i uppdrag att sköta alla operativa löpande ärenden och de frågor som kräver beslut lätt kan föras upp på agendan för nästa "ägarmöte". Mer om detta följer i organisationsavsnitten.

För att underlätta allas planering bör mötesordningen fastläggas för ett år i taget. Ett "ägarmöte" bör lämpligen omfatta ett eftermiddagsmöte med tillhörande gemensam middag. Detta ger även utrymme för den Allsvenska gruppen och Superettan att organisera specifika möten i anslutning till dessa när så är lämpligt.

Det blir upp till varje förening att organisera sig så att man alltid kan vara närvarande vid mötena med en person som har tillräcklig delegation att medverka i gemensamma bindande beslut.

I beslutsordningen bör det fastställas hur beslut fattas och till vilken effekt. Vissa beslut kan vara vägledande för medlemsklubbarna, andra måste vara bindande. Det skall också framgå vilka eventuella påföljder som blir resultatet av att medlemsförening inte följer bindande beslut.

Beslut vid årsmötet följer principer som redan idag anges i stadgarna, fastställande av bokslut, val, ansvarsfrihet, mm.

Beslut kan i de flesta fall fattas med enkel majoritet. Det finns dock ärenden som är av särskild vikt för SEF:s sammanhållning och utveckling som förmodligen kräver 2/3 majoritet. Exempel är förändringar i sammansättningen av serierna, tecknande av gemensamma bindande avtal m.fl. Dessa bör identifieras i en katalog och medlemsförening kan ha rätt att begära att en viss fråga skall avgöras med 2/3 majoritet. Konsekvensen av ett sådant förfaringsätt måste å andra sidan vara att alla föreningar följer bindande beslut till punkt och pricka.

Om SEF skall ha förutsättningar att leva upp till målen att fördubbla sina intäkter på fem år kan inte enskilda föreningar tillåtas sabotera ansträngningarna genom att underlåta att fullfölja gemensamma åtaganden. Här är det absolut nödvändigt att beslutsordningen är vatten-tät och tvingande.

Å andra sidan har medlemsföreningarna rätt att kräva att alla ärenden av bindande karaktär är så väl beredda och i god tid att principer och koncept kan värderas innan arbetet med genomförande inleds. Förberedelserna skall bygga på klara underlag och tydliga mandat så att man inte skall behöva konsultera medlemsföreningarna under genomförandefasen.

SEF: S FÖRTROENDEMANNAORGANISATION

SEF:s högsta beslutande organ är årsmötet som väljer styrelse och kommittéer samt fastställer delegationen inom organisationen. Projektet menar att den ordningen skall bestå tills SEF beslutar sig för att eventuellt organisera sig på annat sätt, väljer ny associationsform eller liknande.

SEF:s styrelse består idag av ordförande, nominerad av de allsvenska klubbarna, jämte fyra ledamöter nominerade av Allsvenskan och fyra ledamöter nominerade av Superettan.

Om SEF väljer att följa det ovan angivna förslaget till mötes- och beslutsordning anser vi inom projektet att styrelsen kan reduceras med fyra ledamöter, två vardera från respektive gruppering. Skälet till detta är att de s.k. "ägarmötena" tar över delar av styrelsens nuvarande arbetsuppgifter och att beslut härigenom kan fattas kontinuerligt med alla medlemsklubbar närvarande. I benämningen av styrelsen bör man också överväga om man kanske skall tillföra extern kompetens inom särskilt viktiga områden i de fall de inte kan täckas av föreningsledare.

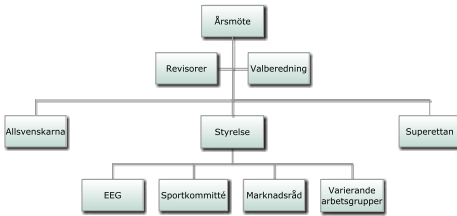
Vi anser också att ordförande skall tilldelas en mer framträdande roll som talesman för elitföreningarna. Av detta följer att SEF:s ordförande bör sitta i Förbundsstyrelsen och i andra organ som kan vara av vikt för SEF, t ex den europeiska paraplyorganisationen EPFL.

Idag skall SEF:s ordförande också ha säte i medlemsförening. Vi ifrågasätter om detta möjliggör en tillräckligt aktiv ledning av SEF och om det inte medför alltför stora påfrestningar att både företräda en enskild förening och deras intressen samtidigt som man skall företräda kollektivet. Ett alternativ som bör diskuteras är att ha en ordförande med gedigen erfarenhet från elitfotboll men vara föreningsoberoende i så måtto att man inte samtidigt har uppdrag i någon enskild klubb. Ett sådant upplägg bör i så fall också medföra att ordförande arvoderas för att kunna lägga tillräcklig tid på sitt uppdrag.

Idag kan ledamot i SEF:s styrelse vara antingen förtroendevald eller anställd i medlemsförening. Vi menar att SEF:s styrelseledamöter främjades skall rekryteras bland föreningarnas förtroendevalda eftersom det operativa ansvaret i det framtida SEF skall ligga på administrationen och inte i så stor utsträckning på de förtroendevalda i SEF-styrelsen som det gör nu. Med den nya mötes- och beslutsordningen kommer dessutom arbetsbelastningen på styrelsen att reduceras betydligt.

I takt med att förändringar genomförs i SEF:s förtroendemannorganisation och ansvarsfördelningen förändras i förhållande till administrationen kan även kommittéarbetet reduceras. Det är möjligt att kommittéerna helt kan tas bort i framtiden om den nya mötesordningen blir framgångsrik. Ett effektivare alternativ till en kommittéorganisation kan vara ett projektorienterat arbetssätt där uppgifter definieras, bemannas med bästa möjliga experter och avslutas när uppdraget är slutfört.

Idag är SEF:s förtroendemannasida organiserad enligt följande skiss:



En idéskiss för hur förtroendemannorganisationen skulle kunna se ut om man genomför förändrade arbetsmetoder enligt ovan, redovisas här. Det skall betonas att detta endast är en skiss som bör bearbetas och den kan successivt utvecklas under 2011 i takt med att den nya organisationen bemannas av förtroendevalda och tjänstemän.

Allsvenskan och Superettan har redan idag egna möten i sina respektive seriergrupper kring frågor som är specifika för just den gruppen. Vi föreslår att den konstruktionen också skall gälla framgent eftersom det finns frågor som bara berör endera gruppen. I anslutning till de här diskussionerna har det ibland framförts synpunkter att SEF kanske borde delas upp i två sammanslutningar. Detta har även varit uppe i diskussionerna kring administrationens uppbyggnad.

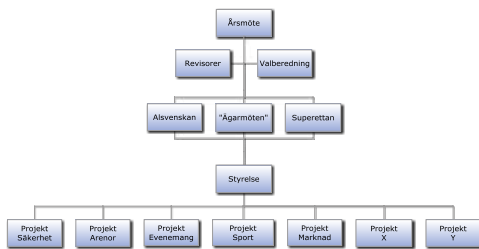
Inom projektet är vi emellertid av uppfattningen att SEF bör hållas samman i en gemensam organisation. Idag följer beslutsordningen principen en förening, en röst. Synpunkter om att dela upp SEF kommer i regel från Allsvenska klubbarna. Om det är så att medlemsföreningarna anser att de Allsvenska klubbarna bör ha ett större inflytande kan man ju lösa den frågan genom viktade röster, t ex som vid Förbundsmötet där de Allsvenska klubbarna har två röster och Superettans klubbarna en röst.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

22

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

24



SEF:s nuvarande förtroendeorganisation upplevs bygga på en mix mellan SEF:s egna behov och behoven av samordning med Svenska FF:s förtroendeorganisation. Eftersom verksamheterna är sammanvävda kommer det även framdeles att finnas ett behov av samordning med förbundet. Vi menar att man från fall till fall kan avgöra om kopplingen skall göras av förtroendeman eller tjänstemän. I takt med att SEF:s administration byggs ut kan fler sådana kopplingar tas över av tjänstemän.

Oberoende av vilken koppling man väljer är det angeläget att de som ansvarar för kopplingen har en formell skyldighet att återrapportera till SEF om vad som behandlas i förbundsorganisationen. Idag är det otydligt hur denna återkoppling sker och vilket mandat SEF:s representanter har i förbundsorganisationen.

Svenska FF:s förtroendemannaoorganisation framgår av skissen nedan.



Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

25

SEF kan med fördel göra en spegelvänd skiss som redovisar hur SEF skall representeras i förbundsorganisationen genom en kombination av förtroendevalda och personal, beroende på uppdragets art.

SEF:s ADMINISTRATION

Det är projektledningens bestämda uppfattning att nyckeln till ett mer framgångsrikt SEF som har förmågan att driva elitfotbollens utveckling ligger i en förstärkt administration.

Det är orimligt att tro att förtroendevalda och anställda i medlemsföreningarna även fortsättningsvis kan ta på sig så omfattande operativa uppgifter som man för närvarande har i SEF. Alla vet dessutom att om man tvingas prioritera sina uppdrag måste föreningsuppdragen få störst vikt eftersom det är där man har sin huvuduppgift.

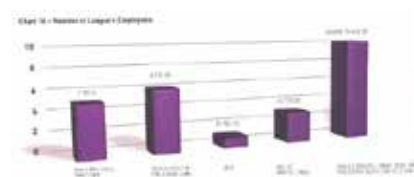
En framgångsrik paraplyorganisation måste bygga sina insatser på en skicklig administration som dessutom har just de gemensamma övergripande uppgifterna som första prioritet. Förtroendevalda skall stå för kopplingen till medlemsföreningarna, bidra med sin erfarenhet och styra verksamheten i den riktning klubbarna vill.

SEF är den professionella fotbollen på herrsidan i Sverige. Klubbarna drivs i allt mer professionella företagslika former och SEF måste följa samma mönster. SEF är en partner till sina medlemsföreningar och måste vara minst lika professionellt i sin verksamhet som klubbarna är i sin. SEF skall vara experten på att driva elitfotbollens gemensamma frågor och bistå i Norden på att skapa bättre förutsättningar för sina klubbar. I detta uppdrag ligger att expandera den gemensamma resurskakan.

Som vi tidigare nämnt är alternativet till en utveckling och professionalisering av SEF:s administration att medlemsklubbarna beslutar att SEF skall vara en organisation som bygger på minsta gemensamma nämnare och huvudsakligen får administrativa uppgifter i form av samordning av aktiviteter genomförda av andra och rent formella uppdrag som kräver en gemensam hållning.

SEF står inför ett vägskäl och det är nu det är dags för klubbarna att välja väg.

I Europa tillhör SEF de ligor som har lägst antal anställda.



SEF:s administration har genomgått flera förändringar under senare år. Beträktat så här i efterhand måste man konstatera att det flera gånger verkat oklart i vilken riktning SEF har velat utvecklas. Man har tillsatt tjänster som sedan åter upplösts. Man har tagit över uppgifter från Svenska FF utan tillräckligt nödvändiga resurser. Skapandet av Elitvenemangsgruppen (EEG) är ett sådant exempel. Personalen har i

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

26

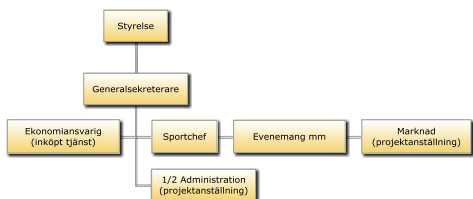
motsvarande grad drabbats av osäkerhet om sitt mandat och huvudsakligen tvingats att släcka bränder och svara för uppehållande verksamhet.

Ett undantag är satsningen inom sportområdet som fått mer precisa uppgifter och på ett bra sätt lyckats samla klubbarnas sportchefer och dessutom förbättrat samverkan med Svenska FF:s elitverksamhet som nu organiseras om så att elitklubbarna kan få ännu bättre utbyte och ökad påverkan på verksamhetens innehåll.

Det skall dock sägas att aktiviteten i EEG varit hög där flera olika specialister haft gemensamma möten och utbildning som också samordnats med Svenska FF. SEF har sammankallat marknads- och evenemangsansvariga som bl a arbetat med att vända fjolårets negativa publiktrend och gemensamma projekt. Säkerhetsansvariga har haft särskilda möten och dessutom omfattande utbildning.

Ett särskilt projekt drivs i samverkan med Svenska FF för att utveckla en ny Elitfotbollsmanual inför säsongen 2012. Delar av dessa förslag återfinns i de funktioner projektet menar skall ligga till grund för de uppgifter som SEF:s framtida administration skall ha ansvaret för.

SEF:s nuvarande administrativa organisation framgår av skissen nedan.



Till denna skiss skall läggas olika projektuppdrag som läggs ut externt som t ex juridiska frågor, skatteirenden och hjälp vid vissa arrangemang.

Både evenemangstjänsten och sportchefen har introducerats som projektjänster men nu övergått i fasta anställningar. Det innebar att kansliet fram t o m förra året endast haft två fasta tjänster och de två projektjänsterna har dessutom helt eller delvis haft andra tjänstgöringsorter. Sammansättningen har alltså inte varit optimal.

Nu fördras krafttag för att bygga upp administrationen till en kraftfull enhet som kan motsvara de förväntningar som föreningarna har rätt att ställa och som dessutom får mandat att leda den gemensamma verksamheten.

Administrationen måste ha en chef som alla anställda rapporterar till och som har hela ansvaret för administrations arbete gentemot styrelsen och medlemsföreningarna, d.v.s. "ägarna".

Chefen bör ha rättigheter och skyldigheter i organisationen som motsvarar VD:s ställning i ett företag. Om tjänstebeteckningen skall vara generalsekreterare eller VD är kanske underordnat men det kan vara en kommunikationsmässig vinst i att ändra beteckning när organisationen förstärks.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

27

På sikt måste också administrationen vara placerad på samma geografiska ställe för att underlätta samordningen av arbetet. Organisationen kommer under överskådlig tid att vara så liten att den fordrar att man kan hjälpa varandra över skrägränsna för att effektiviteten skall maximeras.

Om man nu skall bygga upp en ny administrativ organisation är det viktigt att utgå från de funktioner som man vill att den skall behärska. Det är ordförandes och styrelsens uppgift att rekrytera personal i linje med de generella riktlinjer för verksamheten som medlemsföreningarna beslutar. Ordförande och styrelse skall utse en VD som har till uppgift att driva verksamheten tillsammans med sin personal. Det får inte råda något tvivel om vem som har vilket ansvar i organisationen.

Av detta följer att all personal rapporterar till VD och det är denne som avgör hur rapporteringen skall ske till styrelse, projektgrupper och medlemsföreningar.

Varje tjänst i administrationen skall bygga på en beskrivning av arbetsuppgifter som innebär att de funktioner som skall uppfyllas kan genomföras.

Här följer en lista över exempel på de funktioner administrationen skall behärska:

- Förse styrelse och "ägarmöten" med fullödiga beslutsunderlag med så god framförhållning att SEF kan leda elitfotbollens utveckling
- Företräda SEF i de frågor ordförande och styrelse delegerar
- Ta initiativ till och samordna gemensamma aktiviteter och projekt
- Driva elitfotbollens gemensamma frågor och samordna insatser med Svenska FF och andra partners
- Driva en utökning av elitfotbollens gemensamma resurskaka inom områden som:
 - o Media
 - o Marknadsföring och sponsring
 - o Evenemang
 - o Arena-utveckling
- Driva och samordna föreningarnas frågor kring den sportsliga utvecklingen inom områden som:
 - o Tävlingsupplägg
 - o Utbildning av tränare och funktionärer
 - o Talangutveckling
- Bevaka att centrala avtal följs av såväl partners som medlemsföreningar
- Samordna elitfotbollens säkerhetsfrågor
- Utveckla och implementera en kommunikationspolicy för SEF som ger elitfotbollen initiativ i frågor av värde för medlemmarna
- Samhällspåverkan och opinionsbildning i frågor av vikt för elitfotbollen
- Bevaka och stärka svensk elitfotbolls internationella position genom internationell samverkan och medverkan i internationella organisationer
- Samordna service till föreningarna inom områden där gemensamma åtgärder är effektiva som t ex skattefrågor, övergripande idrottsfrågor, juridik mm

I LJKI-rapporten och i arbetet med detta implementeringsprojekt har vi konstaterat att SEF i betydligt större utsträckning än hittills måste arbeta från ett utifrånperspektiv där elitfotbollens intressenter som publik och samarbetspartners sätts i centrum. Detta synsätt måste genomsyras arbetsmetoderna, även inom det idrottsliga området.

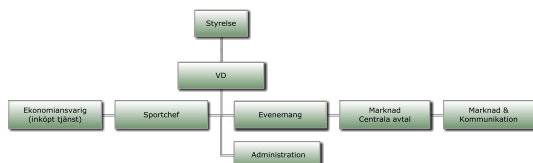
Detta synsätt är också helt avgörande för elitfotbollens möjligheter att öka sina resurser som i sin tur är en förutsättning för både sportslig och ekonomisk framgång.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

28

Mot denna bakgrund menar vi att SEF:s administration främst måste stärkas inom områdena marknad och kommunikation.

En idéskiss för en ny administrativ organisation följer här.



Alla tjänster utom ekonomiansvar förutsätts vara heltidstjänster. Specialkompetens inom särskilda områden som exempelvis juridik bör köpas in externt.

Innan profiler och arbetsuppgifter fastställs bör man undersöka vilka samordningsvinster som kan göras vid samverkan med Svenska FF. Det pågår redan en sådan diskussion om talangetvecklingen. Motsvarande diskussioner kan hållas kring exempelvis säkerhets- och anläggningsfrågor. Här skall man kanske följa samma modell som inom sportområdet där SEF håller sig med egen personal som samordnar klubbarnas behov medan genomförandet av själva aktiviteterna ligger på förbundet. Om inte annat så är det en mer kostnadseffektiv modell än att driva allt i egen regi och man undviker dubbelarbete.

I diskussionerna inom delprojektet har vi ibland tangerat frågan om det vore bättre att dela upp SEF:s verksamhet i två separata delar, en för Allsvenskan och en för Superettan.

Inom projektledningen är vi emellertid överens om att SEF:s verksamhet är av så begränsad omfattning att fördelarna med en sammanhållen organisation är betydligt större än att dela upp den. Vi tror också att det finns samordningsvinster i att ha en gemensam organisation.

Det kan emellertid vara värt att diskutera om man i SEF:s administration skall fördela ansvaret inom marknadsnådan så att en tjänst koncentreras kring Allsvenskans frågor och en kring Superettans. Det kan vara effektivare att föreningarna i respektive grupp har en specifik person att vända sig till i marknadsfrågor. Den nuvarande verksamheten har dessutom visat att det är enklare att finna samförstånd till gemensamma marknadsåtagningar inom Superettan än inom Allsvenskan och då skulle man kunna utnyttja möjligheten att göra olika avtal för olika grupperingar på ett effektivare sätt.

I övergripande avtal som mediaavtalen och samarbetet med Svenska Spel fördras naturligtvis gemensamma överenskommelser men de samordnas enkelt inom administrationen.

PRINCIPÖVERENSKOMMELSE MELLAN SEF OCH SVENSKA FF

Inom ramen för projektet har vi haft överläggningar med Svenska FF:s ledning om hur man på effektivast möjliga sätt kan dra upp gränsdragningen mellan vad SEF och förbundet skall koncentrera sig på för att få ut bästa möjliga resultat för svensk fotboll.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

29

Det råder inga principiella skillnader i organisationernas syn på dessa frågor och alla är överens om att ett starkt och effektivt SEF är bra för fotbollen. Vid de senaste diskussionerna kom SEF och Svenska FF överens om att det är en fördel att precisera de områden där man gör en arbetsfördelning i någon form av skriftlig överenskommelse så att alla har något att förhålla sig till och att man har ett dokument att förändra om man kommer överens om att justera gränsdragningarna i framtiden.

Båda parter är överens om att det är Svenska FF som skall ha rollen av "myndighet" inom den svenska fotbollen. Det innebär bl. a. att SEF inte skall besätta positioner där SEF:s företrädare kan hamna i det vi kan kalla jävspositioner och komma i lägen där man kan misstänka att enskilda klubbintressen kan influera besluten. Detta gäller särskilt i de domande instanserna och t. ex fråga om domarutlysning.

Parterna är också överens om att SEF bör vara representerat i alla övriga instanser som har inverkan på elitfotbollens område. Svenska FF har förstärkt för att SEF kanske nu inleder en process som innebär att de organisatoriska förändringarna inom elitfotbollen kommer att medföra ett behov av justeringar i SEF:s representation under pågående verksamhetsår.

Båda parter betonar vikten av samverkan för att utvärdering för svensk fotboll skall bli så bra som möjligt och att man då skall vara öppen för olika organisatoriska lösningar som kan tillvarata båda parternas behov av inflytande över viktiga frågor.

Ett sådant exempel är att Svenska FF har ändrat sin tjänstemannaorganisation inom det fotbollstekniska området och därmed får en särskild enhet som skall arbeta med herrelitfrågorna. Här är parterna överens om att SEF måste ha en betydande roll i utvecklingen inom detta område.

Andra områden som bör utvecklas i samma riktning är anläggningsidan, säkerhetsfrågorna, evenemangsutveckling och att säkerställa SEF:s inflytande över spelordningarnas uppläggning.

Ett av de viktigaste områdena som diskuteras är SEF:s rätt att exploatera de varumärken som hör till herrarnas elitverksamhet. Båda parter är överens om att SEF har särskilt starka incitament att driva en sådan exploatering eftersom den direkt berör de enskilda klubbarnas verksamhet. En del av rättigheterna här är känsliga och av betydelse för hela fotbollsrollen. Ett sådant exempel är namnrättigheterna till tävlingarna. En exploatering av dessa kräver förankring i hela rörelsen men parterna ser ingen egentlig motsättning kring detta under förutsättning att arbetet sköts professionellt och att de värden som tillförs fotbollen är betydande.

Sammantaget kan vi konstatera att överläggningarna med Svenska FF varit mycket positiva och konstruktiva varför vi inom projektet anser att dessa frågor skall behandlas skyndsamt av SEF så att den nödvändiga samordningen av verksamheterna kan ske så snart som möjligt och att gränsdragningen mellan organisationerna kan preciseras i en överenskommelse.

TÄNKBARA FÖRDELNINGSPRINCIPER

Att förhandla fram centrala gemensamma avtal och fördela intäkterna mellan medlemmarna på ett effektivt och allmänt accepterat sätt är en av SEF:s viktigaste uppgifter. De viktigaste avtalen är mediaavtalen och avtalen med Svenska Spel. Vi är övertygade om att ytterligare avtal av betydande dignitet kan läggas till dessa i framtiden.

Frågan om en eventuell förändring av fördelningsprinciperna var aktuell redan inför säsongen 2011 eftersom man då går in i en ny avtalsperiod på mediasidan. Föreningarna valde dock att behålla de gällande principerna under 2011 för att vi skulle kunna behandla frågan inom ramen för projektet och ta fram beslutsunderlag för en eventuell förändring.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

30

Den nuvarande modellen bygger på att avtalen först delas upp mellan Allsvenskan och Superettan. Därefter fördelas intäkterna i Allsvenskan så att alla klubbar får en viss grundersättning och resterande belopp delas i två pottar som i sin tur fördelas efter klubbarnas sportsliga resultat och exponering i media. Superettans andel fördelas i grundersättning och en pott som fördelas efter sportsliga resultat.

Inom ramen för projektet har vi tittat på alternativa fördelningsprinciper som tillämpas i andra ligor.

Premier League har ett system som liknar det svenska där alla föreningar får en grundpåt och att övriga inhemska intäkter fördelas efter sportslig framgång och exponering. Dock fördelas intäkterna från de internationella medierättigheterna lika mellan alla klubbar och de är numera så betydande att det har haft en utjämnande effekt på fördelningen. Jämfört med andra stora ligor i Europa har Premier League därför en ovanligt jämn fördelning av gemensamma medel.

Exempelvis österrikiska ligan och hockeylegan i Sverige tillämpar en modell som i princip innebär lika fördelning mellan alla klubbar i den högsta serien. Detta får delvis effekten att den högsta serien "stängs" rent ekonomiskt eftersom steget mellan divisionerna blir så stort. I vissa länder har denna effekt delvis jänkats ut genom ett "fälskärmsystem" för de klubbar som flyttas ner från högsta serien.

De fördelningsprinciper som rönt störst intresse inom projektet är de som tillämpas i holländska ligan, Eredivisie.

Den holländska modellen bygger på två delar. Den ena fördelar 50 % av de gemensamma intäkterna efter en koefficient som beräknas på de senaste tre årens tabellplaceringar, d.v.s. en koefficient beräknad på ackumulerade sportsliga resultat.

Den andra delen fördelar de övriga 50 % -en efter en koefficient som mäter klubbarnas skicklighet i att attrahera sina intressenter och i vilken grad klubbarna utvecklar sin verksamhet. Modellen kallas CPM och principerna framgår av bilderna nedan.

Denna koefficient baseras på en årlig utvärdering som genomförs av ett oberoende bolag för ligans räkning. Föreningarna har givetvis godkännt parametrarna som bedöms med sedan kan de enskilda föreningarna inte påverka företags analys.

Skalet till att denna modell väckt särskilt intresse är att den stödjer den utveckling som vi inom projektet anser nödvändig för att svensk elitfotboll skall kunna stärka sin internationella konkurrenskraft.

Den premierar kontinuerliga sportsliga framgångar och därmed långsiktigheten i klubbarnas investeringar på den sportsliga sidan. Den andra delen i modellen premierar klubbarnas utvärdering på viktiga områden som syftar till att skapa starkare klubbar med betoningen på ett utifrån perspektiv som sätter klubbens intressenter i centrum.

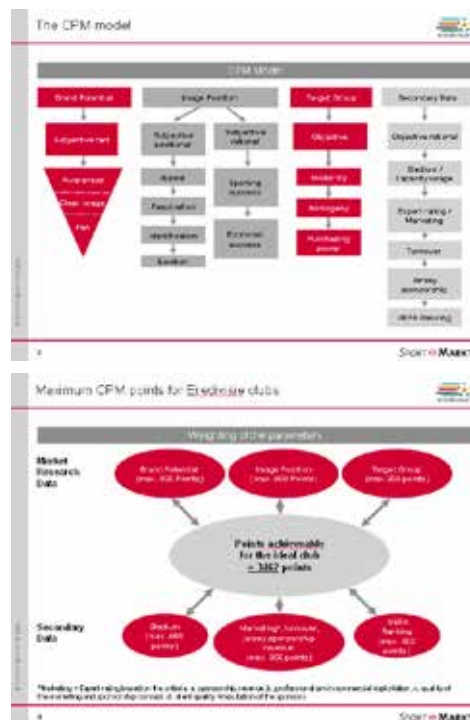
Skisserna här skall ses som modeller att utgå ifrån om föreningarna vill att vi skall utveckla en svensk variant av det holländska systemet. Inom projektet har vi varit i kontakt med SKI som skulle kunna spela rollen av oberoende institution för utvecklingen av modellen och utvärderingen av de enskilda klubbarnas verksamhet. De parametrar som skall gälla måste givetvis fastställas av klubbarna gemensamt. Vår bedömning är att SKI har den kompetens som behövs och skulle även kunna medverka i projekt som ger elitfotbollen viktig information för att förbättra relationerna till sina intressenter.

Fördelningsprinciperna för 2012 bör fastställas under tidig höst så att föreningarna kan få med den informationen in i sitt budgetarbete inför nästa säsong.

Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

31

Vi vill ha indikationer från föreningarna om vilken modell ni skulle föredra så att SEF kan ta fram underlag för ett sådant beslut i augusti månad.



Projektrapport, Svensk Elitfotboll, 2011-03-24

32

Dialogen och samverkan med elitfotbollens supportere har tagit sig olika former under årens lopp. I de flesta fall har den haft anknytning till de ordningsstörningar som finns runt fotbollsmatcher och på läktarna. Det har lett till att utgångspunkten för de aktiviteter och projekt som skapats för att förbättra situation i regel har utgått ifrån negativa förtecken. Vi kan också konstatera att de konstellationer elitfotbollen hittills arbetat i inte har lyckats lösa problemen även om de från tid till annan varierat i intensitet.

En allt större andel av SEF:s medlemsföreningar menar att de negativa elementen i supportergrupperna fått alldeles för stor inverkan på de initiativ som tagits till förbättringar. Dessa grupper har i flera avseende satt agendan för klubbarnas insatser. Inom projektet har vi kommit fram till att det är hög tid att förändra hela processen om vi vill nå beständiga förbättringar i svensk elitfotboll.

Varje enskild klubb har ansvaret för sina arrangemang och sina supporters men problemet är av sådan art och omfattning att hela fotbollsriktelsen måste kraftsamla, kanske även tillsammans med andra idrotter som har liknande problem.

Det är viktigt att supportrarna är involverade i arbetet att förbättra läktarkulturen och ordningen runt elitmatcherna men det är SEF och fotbollen själv som skall sätta agendan och definiera förutsättningarna. Klubbarnas supportrar är betydligt fler än de som skapar oro och det gäller att den stora majoriteten av "riktiga" supportrar kan ta kommandot över situationen.

Från projektet vill vi föreslå att SEF börjar arbeta med ett projekt som innebär att det blir klubbarna som tar initiativet till att utveckla en bättre dialog och att alla arbetar tillsammans mot detta mål. Vi har haft den här frågan uppe i resonemangen med Svenska FF och de delar vår uppfattning.

Tanken är att SEF skall invitera alla tänkbara intressenter i detta projekt. Det innebär att andra idrottsorganisationer, supportergrupper av varierande slag, kommersiella partners och mediepartners kan vara med liksom myndigheter och andra institutioner. Projektet skall ha ett brett anslag och bl. a. innehålla ett kontrakt som alla medverkande måste skriva under för att få vara med. I kontraktet anges vilken syn man har på supporterdialogen och läktarkulturen samt vilka regler som skall gälla för elitfotbollens publika arrangemang. Genom ett sådant förfaringsätt ställer man frågorna på sin spets och de som inte vill vara med i projektet får bevisbördan, inte de goda krafter som vill skapa en bättre miljö runt elitfotbollen.

Angreppssättet skall vara nytt och det gäller för SEF att tillsätta en kraftfull projektledning för att lyckas. Vi tror att så många intressenter runt fotbollen är villiga att vara med att vi kan skapa en betydande projektbudget i samarbete med olika partners.

Problemen runt matcherna i Allsvenskan och Superettan är hela fotbollens problem och måste därför angripas tillsammans. Man kan inte skylla på varandra och tro att frågorna löses av sig själv. De klubbar som har problem måste känna stöd från övriga föreningar och de måste samtidigt förstå att de som har problemen också är de som måste arbeta hårdast för att åtgärda dem.

Hela projektet skulle kunna finansieras om vi kunde få bukt med de onödiga och oönskade ordningsstörningar på arenorna som leder till betydande bötesbelopp för klubbarna.

De här frågorna kan fotbollen inte lösa helt på egen hand. Särskilt polis och myndigheter måste vara tätt involverade i arbetet och den svenska lagstiftningen med sina tillämpningar är

otillräcklig för en långsiktig lösning. Den måste skärpas och det är bl. a. SEF:s uppgift att verka för en sådan förstärkning av regelverket.

SUMMARISK BEDÖMNING AV INVESTERINGSBEHOV OCH INTÄKTSFÖRSTÄRKNING

Vi har tidigare nämnt att vi ser det som omöjligt att uppnå den vision föreningarna fastställt om man inte investerar i nya mötes- och beslutsformer samt en betydande förstärkning av SEF:s administration.

Vi säger vidare att det är nödvändigt för elitklubbarna att fördubbla sin omsättning inom en femårsperiod om vi vill förstärka vår konkurrenskraft till den nivå flera jämförbara ligan har idag. Det låter ambitiöst men vi tror att det är möjligt. Härigenom skapas också resurser för de gemensamma investeringarna samtidigt som de enskilda klubbarnas ekonomi förstärks.

De nya mötes- och beslutsformerna kommer inte att medföra någon kostnadsökning jämfört med idag, snarare effektivisera beslutsfattandet och därmed minska behovet av oplanerade möten.

Förstärkningen av SEF:s administration kommer sannolikt att medföra en merkostnad på årsbasis om ca 2,5 – 3 miljoner kronor. Denna förändring slår igenom först 2012 och vi anser att vi genom omfördelningar i den befintliga budgeten i kombination med nya intäkter som kan genereras i anslutning till det nystartade gemensamma medieprojektet kan finansiera denna förstärkning redan från 2011.

Om föreningarna väljer att införa ett nytt fördelningssystem för gemensamma intäkter och permanenta metoder för att följa upp och förstärka nya marknadsföringsinsatser som anses nödvändiga för att kunna expandera de gemensamma resurserna kommer detta sannolikt att medföra ökade kostnader med 3 – 4 miljoner kronor per år. Merparten av dessa kostnader infaller först från 2012.

En mer aktiv framtoning kommer att kräva insatser på kommunikationsområdet och framför allt kommer en ny satsning på en supporterdialog som syftar till att ta initiativet i debatten och utvecklingen att kräva investeringar i olika former av projekt. Vi tror dock att dessa till stor del kan finansieras genom gemensamma bidrag från de parter som kommer att ingå i dialogen. När verksamheten är i full gång kommer den sannolikt att fördrö projektmedel på 1 – 2 miljoner kronor i årsgenomsnitt.

Den största omedelbara intäktspotentialen ligger i rätten att exploatera elitfotbollens varumärken och successivt bygga upp värdet på tävlingarna. En internationell jämförelse pekar på att det bör vara möjligt att ta in 25 – 30 miljoner kronor årligen inom det här området. I praktiken kommer de första intäkterna här att kunna strömma in från 2012.

Vi är emellertid övertygade om att de centrala aktiviteter vi kan få igång redan under innevarande säsong skall få positiva effekter på de enskilda klubbarnas intäkter. Det pågår redan en särskild satsning på publikrekrytering där SEF och Svenska FF tillsammans investerar 6 miljoner kronor. Stor del av denna satsning koncentreras kring säsongensstarten i Allsvenskan och Superettan. Speleformat är dessutom anpassat för att skapa maximalt intresse.

TV4 och Canal+ har aviserat intressanta satsningar och ett av SEF:s uppdrag blir att fungera som katalysator och pådrivare för att maximera utfallet av dessa nya initiativ.

REFERENSER

Projektet har haft till uppgift att komma med konkreta förslag till åtgärder för att omsätta de förslag som presenterats i JKL:s utredning om SEF:s framtidsfrågor. Denna rapport har därför varit ett betydande referensmaterial.

Så har också rapporter från UEFA och EPFL varit för de internationella jämförelserna samt handböcker, organisationsbeskrivningar mm från utländska ligan.

Stor vikt har lagts vid diskussioner i delprojektgrupperna och Stygruppen där olika aspekter har kunnat tillföras direkt från de berörda medlemsföreningarna. Dessa diskussioner har utgjort den viktigaste ingrediensen i projektarbetet. De har kompletterats med två beslutsmöten i november 2010 och januari 2011 där alla SEF:s medlemsföreningar varit närvarande och kunnat ge sina synpunkter under projektets gång.

För att kunna ta fram konkreta förslag till åtgärder har vi även lagt stor vikt vid att undersöka hur andra liknande organisationer löst sina frågor. I detta arbete har vi besökt och haft förhandlingar med följande organisationer:

- Svenska Fotbollförbundet (Lars-Åke Lagrell och Mikael Santof)
- Svenska Hockeyligan (Peter Gudmundsson)
- European Professional Leagues, EPFL (Emanuel Macedo de Medeiros, CEO)
- Premier League (Sir Dave Richards, president)
- Holländska ligan, Eredivisie (Alex Tielbeke, CEO)
- Österrikiska ligan (Georg Pangl, CEO)

Vi har dessutom haft tillgång till omfattande material från våra nordiska grannar i Norge och Danmark, bl. a. har den danska ligans gedigna utredning om förändringar i antal lag i serierna legat till grund för ett av de konkreta förslag som diskuterats.

Vi har även haft tillgång till experter inom vissa områden för att ta fram beslutsunderlag, t. ex. har Anders Brulin på Svenska FF hjälpt oss att ta fram underlag för diskussionerna om antal lag i serierna.

Internationella rapporter av varierande slag har utnyttjats som referensmaterial i likhet med rapporter i svensk media.

Code of Conduct för projektet

- Projektet måste ha högt i tak och låta alla olika åsikter komma till tals.
- Medlemsföreningarna och projektledamöterna måste känna att de kan uttrycka sig fritt och öppet utan att riskera att bli utpekade i en eller annan riktning.
- Projektarbetet skall löpande avrapporteras till medlemsföreningarna och vid varje tillfälle tas ställning till vad som skall offentliggöras.
- SEF:s ordförande är talesman för det totala projektet om inget annat beslutas från fall till fall.
- Mötesdiskussionerna är förtroliga och kommenteras inte offentligt av enskilda deltagare.
- Delprojektmöten kommenteras aldrig offentligt.
- Material som utgör underlag för projektarbetet är inte offentligt.
- Projektets slutrapport skall vara offentlig.



SVENSK ELITFOTBOLL

Postadress:

Föreningen Svensk Elitfotboll
Box 7118
174 07 Sundbyberg

Besöksadress:

Evenemangsgatan 31
Solna

Telefon:

+46 (0) 8-734 92 00

E-post:

info@svenskelitfotboll.se

Kontakt Svensk Elitfotboll

Robert Johansson
Kommunikationsansvarig, Svensk Elitfotboll
robert.johansson@svenskelitfotboll.se
0703-616674