



SVENSK ELITFOTBOLL

IGÅR, IDAG & IMORGON

En rapport av Svensk Elitfotboll



Innehållsförteckning

Förord

"Historien som hjälp för att blicka framåt" 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 mer modernt SEF Sid.22
Strategifas och riktning Sid.24
Arbetet med Nordens Bästa Liga Sid.28
Covid-19 – Pandemin som lamslog samhället Sid.35
Nordens Bästa Liga – Hur gick det sedan Sid.37
Tre hörnstenar i SEF:s verksamhet Sid.44

Nutid och Framtid

SEF idag och framöver – en fortsatt stark organisation Sid.48

Intervjuer

Tommy Theorin, Generalsekreterare 1994-2012 Sid.51
Bosse Lundquist, Ordförande 2005-2009 Sid.52
Bosse Johansson, Ordförande 2009-2012 Sid.53
Mats Enquist, Generalsekreterare 2012-2023 Sid.54
Lars-Christer Olsson, Ordförande 2012-2021 Sid.57
Simon Åström, Ordförande 2022– Sid.59
Johan Lindvall, Generalsekreterare 2023– Sid.60

Förord

Den här rapporten publicerades ursprungligen 2018 som ett försök att visa att dagens snabba och händelserika utveckling i Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) och ligorna Allsvenskan och Superettan, med riktning mot Nordens Bästa Liga, är frukten av ett långsiktigt och målmedvetet arbete som sträcker sig långt bak i tiden. 2024 gjordes den här uppdateringen.

Det är många från fotbollsfamiljen som slitit och jobbat hårt med Föreningen Svensk Elitfotboll genom åren, inte minst folket i klubbarna. *"Det är viktigt att ha historien som hjälp när man ska blicka framåt"*, som dåvarande ordföranden Bengt Madsen skrev i jubileumsboken när SEF fyllde 75 år.

SEF har vuxit sig större och starkare med åren, helt i linje för att klara av de ökande kraven från medlemsföreningarna. Rapporten tar sitt avstamp i SEF:s bildande som 'Föreningen Svenska Serien Division 1' år 1928 men lägger sitt största fokus när SEF började växa sig starkt i mitten av 1990-talet och framåt samt på de senaste 10-15 årens strategi med att bli Nordens Bästa Liga. Rapporten är tänkt att skildra hur SEF gått från ord till handling vad gäller utveckling, var SEF står i dag och vad det betyder för både samtid och framtid.

Det är väldigt tydligt att flera års målmedvetna och långsiktiga arbete inom SEF under 2012, och under namnet Nordens Bästa Liga, samtidigt exploderade från teori till praktik, från ord till handling, efter att grunden lagst flera år innan dess. Ordförande Lars-Christer Olsson (2012-2021) och Generalsekreterare Mats Enquist (2012-2023) är kanske de i SEF:s historia som fått mest saker uträttat på kortast tid, men båda är väldigt noga med att poängtera att de också förvaltade ett arv av ett arbete som påbörjades för länge sedan. Likadant tänker nuvarande ordförande Simon Åström (2021 -) och generalsekreterare Johan Lindvall (2023 -), som precis inlett sitt arbete med att ta SEF till ännu större höjder. Det är den här tidens ansvar.

För att klara att göra den här rapporten så har jag personligen träffat och gjort djupintervjuer med Tommy Theorin (Generalsekreterare 1994-2012), Bosse Lundquist (Ordförande 2005-2009), Bosse Johansson (Ordförande 2009-2012), Lars-Christer Olsson (Ordförande 2012-2021) och Mats Enquist (Generalsekreterare 2012-2023). 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.

Nuvarande ordförande Simon Åström och Generalsekreterare Johan Lindvall och deras nya strategi för SEF förekommer också i rapporten men eftersom det arbetet precis påbörjats så kommer de få mer utrymme i kommande uppdatering.

Det har onekligen hänt en hel del på de snart 100 år som SEF har funnits och mer kommer det att ske. Nu blickar vi framåt. Verksamheten har inget slutmål utan det är riktningen som är det viktiga.

/Robert Johansson, Kommunikationschef, Svensk Elitfotboll (2015 -)
Januari 2018, med tillägg i januari 2024

Svensk Elitfotboll och organisationens uppdrag

Föreningen Svensk Elitfotboll (SEF) bildades i Helsingborg den 1 september 1928 som Föreningen Svenska Serien Division 1 och skulle fungera som en motpol till Svenska Fotbollförbundet (SvFF) då förbundets relation med de Allsvenska klubbarna inte var den bästa för tillfället. Klubbarna kände sig förfördelade i många fall. 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 har ambitionen att påverka utvecklingen av svensk och internationell fotboll.

SEF:s medlemmar är medlemmar i SvFF. SEF ska medverka i SvFF:s och andra organs verksamhet såsom styrelser, utskott och nämnder.

Svensk Elitfotbolls ordföranden

genom åren:

1928-1935 John Pettersson

1935-1942 Sven Jonsson

1942-1957 Eric Persson

1957-1962 Erik Svensson

1962-1973 Einar Nilsson

1973-1978 Lars Appelqvist

1978-1984 Lennart Johansson

1984-1989 Stig Sunne

1989-2005 Bengt Madsen

2005-2009 Bo Lundquist

2009-2012 Bo Johansson

2012-2021 Lars-Christer Olsson

2021-2022 Jens T Andersson

2022- Simon Åström

Svensk Elitfotbolls

Generalsekreterare genom åren:

1973-1978 Gösta Bohman

1978-1990 Lars Appelqvist

1990-1991 Lars-Christer Olsson

1994-2012 Tommy Theorin

2012-2023 Mats Enquist

2023 - Johan Lindvall

SEF:s historia

SEF:s förste ordförande blev **John Bill Pettersson** från Helsingborgs IF. När de första spadtagen mot ett bildande togs vid ett möte i Helsingborg 1927 så blev Bill ordförande i ett förtroenderåd, och när Föreningen Svenska Serien Division 1 bildades 1928 så 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, och även sportjournalist på Helsingborgs Dagblad.

Bill Pettersson strävade tidigt efter en enda Allsvenska i stället för två stycken uppdelade efter geografi samt att han var med och genomförde de nya offsidebestämmelserna 1925.

1935 åkte Helsingborg ur Allsvenskan och eftersom endast allsvenska lag fick vara med i SEF så 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 tvärs emot ett förslag att minska Allsvenskan till tio lag för att öka konkurrensen. Sven Jonsson menade istället att Sverige borde fokusera på att höja kvalitén på sina tränare. Allsvenskan stod 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 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 för att förhindra utländska klubbar att ta spelare hur som helst och för att klubbarna då skulle kunna kräva mer tid för träning av sina spelare.

Som landslagsledare var Eric Persson med och tog VM-brons i Brasilien 1950 och 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 vid 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 ordförande efter Eric Persson. 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 när det nya mediet televisionen gav upphov till många förhandlingar.

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

Under Erik Svenssons tid förhandlade SEF fram en ersättning från Svenska Fotbollförbundet (SvFF) på grund av att VM på hemmaplan 1958 gjorde att endast sex matcher kunde spelas på våren innan VM-uppehållet.

1959 lades Allsvenskan om att spelas höst-vår och det blev 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.

Helsingborgs IF:s **Einar Nilsson** valdes 1962 in som ordförande i SEF. 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 allsvenska reservlagsserien samt juniorcupen.

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

Med det utökade internationella utbudet så tvingades SEF medla med SvFF när klubbarna protesterade att deras spelare blev uttagna till landslagsläger alltför ofta.

1966 släpptes det revolutionerande förslaget att slopa amatörbestämmelserna. Vid ett möte i Malmö enades 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 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 våd årsmötet 1973 in som ny ordförande i SEF. Appelqvist satt även sedan 1970 med i Svenska Fotbollförbundets styrelse och hade varit kassör i SEF sedan 1964. 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 så satt **Gösta Bohman** med som SEF:s förste Generalsekreterare någonsin.

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

En av de stora frågorna som Appelqvist fick börja att ta tag i 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 och efter en motion i riksdagen så blev situationen bättre för de svenska klubbarna.

Lars Appelqvist och styrelseledamoten Lennart Johansson förhandlade under den här perioden fram ett avtal med Tipstjänst så att klubbarna fick dela på 4.6 miljoner kronor för att deras matcher skulle 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 där det också bestämdes att Lars Appelqvist skulle sluta som ordförande och i stället leda SEF:s kansli på heltid i

egenskap av Generalsekreterare. Samtidigt tog **Lennart Johansson** över som ordförande i SEF.

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

Samma år som Lennart Johansson tillträdde så fyllde SEF 50 år och hade den här tiden intäkter på 6.2 miljoner kronor.

Under Lennart Johanssons tid togs beslut 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 gjorde också en undersökning över sina klubbars ekonomi och märkte att de i många fall skenade, varpå tanken om ett mätinstrument föddes – elitlicensen.

Lennart Johansson var med och fixade så att Sverige fick EM på hemmaplan 1992 och gjorde senare karriär som President i UEFA och rankas än idag som en av de största ledarna i landet.

1984 lämnade Lennart Johansson sin post som ordförande i SEF för att bli ordförande i SvFF i stället. I hans ställe valdes **Stig Sunne**, vice ordförande i Malmö FF, in som ordförande i SEF.

Sunnes stora uppgift i SEF var att påtala för klubbarna vikten av att sköta sin ekonomi samt förklara följderna om man inte gjorde det.

SEF hade också vikande publiksiffror att jobba med och bestämde att TV skulle tillåta direktsändning av en match per omgång, de fem första omgångarna av Allsvenskan, för att se om det kunde hjälpa till att höja snittet på 4000 åskådare.

1986 ändrade SEF i stadgarna att medlemskap skulle endast vara till för de klubbar som spelade i Allsvenskan eller i någon av de två Division 1-serierna.

Årsredovisningen det här året visade nytt rekord. 13.45 miljoner 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 Spelavtal. Under Madsens tidsperiod så 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 så ville han i stället ha Lars-Christer som Generalsekreterare i förbundet. Därför 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 Elitserieishockeyn i Malmö där han krönt ett antal framgångsrika år med ett Europacup-guld och två SM-guld för MIF, varav det senaste just '94. 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 4000 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.

SEF började bygga evenemang, det var viktigt med publikökning. Förhoppningen var att hösten efter VM 94, då Sverige tagit brons, skulle ge Allsvenskan en stor publikökning, men så blev inte fallet.

– Jag har aldrig blivit så besviken när det inte gjorde det. Endast IFK Göteborg drog mer åskådare på bortaplan Inget annat lag, säger Tommy.

SEF satte sig ner och tittade på hur de skulle skapa evenemang för att locka 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 planerna att bygga Allsvenskans image. Mottot var att konkurrera på planen men jobba tillsammans utanför.

Tommy Theorin började i nära samarbete med även Lars-Åke Lagrell och Lars-Christer Olsson och flera på SvFF inse att man kommer längre med ett samarbete och att får man bara med sig rätt personer så följer de andra efter.

– 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

Det nya tv-avtalet blev nyckeln till hela utvecklingen. Det tidigare avtalet, skapat 1994, var på en miljon kronor och inkluderade bara eftersändningar, men nu, 1995, lyckades

SEF skapa ett nytt avtal värt 20 miljoner kronor för både liga och landslag tillsammans. Nytt avtal 1997 och nu tillsammans med ISPR ökade intäkterna till 60 miljoner kronor, och för första gången skulle matcher livesändas. SVT och konceptet Fotbollskväll utvecklades också. Avtalet var uppdelat i en svensk del, och i en europadel som byggde på tv-marknaden. De svenska klubbarna som då spelade i Europaspellet hade fasta arvoden beroende av från vilket land motståndarna kom ifrån och tyska lag var det lukrativaste.



Bengt Madsen och Lars-Åke Lagrell.

Canal+ sände en allsvensk match live i veckan och den kom att kallas Veckans match, och det skulle jobbas hårt med att locka publik till matcherna och därför infördes en publikbonus.

– 100 000 fick klubben om det översteg fjolårssiffran i publik mot just det laget de mötte. 50 000 fick distriktet. Det gjorde att distriktet frilade matcherna så att de inte skulle konkurrera med andra matcher.

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 bra kontakt med klubben. Klubben var dessutom bra organiserad. Arrangemanget blev väldigt lyckat. 9000 åskådare kom mot för 5000 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 och Canal+ ställde upp med 18 kameror på varje Veckans match vilket var unikt i tv-sammanhang i Sverige då. 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, det skulle finnas VIP på alla arenor. Det var ett bra sätt att få in sponsorer och sälja in sponsorskap.

SEF införde också produktions och säkerhetsmöten före match och tog bort matchdelegater på alla matcher. Detta som en svensk version av UEFA:s manual för Champions League.

År 2000 bildades Superettan som landets näst högsta serie när två Division 1-serier slogs ihop och här gjorde speciellt Janne Wahlqvist ett stort arbete.

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 sände alla matcher direkt. 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 och 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 och 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 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. Att se den live se sina lag spela.



Tommy Theorin med Royal League-pokalen.

Försäsongsturneringar på först Cypren och sedan 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 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 Lukrativt för deltagande lag där Royal League stod för alla deltagande 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 var hade nu i det närmaste en året runt tävlings säsong 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. För de flesta involverade i sina klubarbeten. Marknads- och evenemangsträffa som säkerhetsträffar gjorde att man kom närmre varandra och utvecklade ett fint samarbete som lyfte våra evenemang. Inte minst att kunna träffas och ha trevligt tillsammans gjorde arbetet mellan klubbarna så 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:sanläggningskommitté för att få till en uppgradering. En viktig detalj för att öka image och för att locka fler till arenorna.

- Vi kunde ge en-två miljoner 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 stol 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 på 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. Också att få mer barnfamiljer att gå på matcher ledde fram till införande av familjeläktare. Men märkte här ett annat problem. Det fanns i arenorna för lite av, och inte minst för obekväma toaletter och det fick SEF höra. Så detta togs ju naturligtvis med i arbetet med arenaupprustningen.



Lennart Johansson och Lars-Christer Olsson.

Lön för mödan

Publiksiffrorna hade gått stadigt uppåt sedan satsningen började 1994 och 2002 fick SEF lön för mödan när en Allsvenskan med 14 lag nådde över 10 000 åskådare i snitt över hela säsongen

– Det kostade mig en skaldjursmiddag på Grand Hôtel, men den betalade jag gärna skrattar Tommy. En tv-reporter, Jesper Hussfelt hade gissat detta inför säsongen medan jag var mer försiktig. Men betonas och lyftas fram skall att vi var många som slet hårt i detta. Vi hade ett nära samarbete mellan SEF och SvFF, klubbar och distrikt. Vi gick förbi hockeyn publikmässigt här 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 6000 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 så kom SEF 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, Scotland och Spanien. Det var inte utan en viss nervositet när man inför dessa storheter skulle hålla ett första anförande men det gick bra för vi röstades som sagt in.

Ligagruppen utvecklades i nära samarbete med UEFA och den 6 juni 2005 bildades den mer formella gruppen European Professional Football Leagues, EPFL. Detta skedde högtidligen i Houses of Parlements i London och Tommy Theorin kändes en stor stolthet att få vara med och för SEF signera avtalet.

2012 lämnade Tommy Theorin Svensk Elitfotboll och uppdraget som Generalsekreterare för att i stället jobba med IT-utvecklingen i det gemensamma projektet med Norge och som senare utvecklades till 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 så såg Bosse Lundquist snabbt ett nytt prioriterat område för verksamheten. SEF behövde få lite tydligare riktlinjer och starkare mandat av SvFF.

– SEF var en förening som väldigt operativt inriktad. Det var Tommy Theorin som skötte hela föreningen, och gjorde det bra. Det var väldigt mycket operativa frågor. Det hade ändrats rätt mycket när tv kommit in i slutet av 90-talet. Det var en rätt rejäl förändring. Av historiska skäl så låg väldigt många strategiska beslut hos förbundet, säger Bosse Lundquist, som redan hade varit ledamot i SEF-styrelsen i några år och insett att den måste bli aktivare.

Den nya SEF-styrelsen bestämde sig för att titta på bland annat tv-avtalen, som alltid hanterats av SvFF, i samråd med SEF, och kom fram till att SEF skulle behöva börja ta aktivare del i strategiska beslut och reda ut så att SEF fick lite klarare riktlinjer mellan av SvFF.

– Det var nödvändigt. Det var så mycket som förändrades då. Det kom också in det här med 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. Det var tv-avtalen, det var säkerhetsfrågorna, det var hela systemet med talangutvecklingen och så var det 51%-regeln.

– De var de här fyra frågorna som var de stora bitarna och sen var det mängder av saker som också skulle göras som vi tyckte var styrelsefrågor att göra, och 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 tidsmässigt klara av.

– Jag insåg redan från början och pratade med några i SEF om det där och jag pratade också senare med Lars-Christer Olsson om det, att egentligen ska inte en klubbordförande vara ordförande i SEF. För att det blir för mycket. Även om det inte blir konflikt och man tar beslut för helheten så väcker det en massa frågor om man ser fördelar för egna klubbar och sådant där.

Men stadgarna var sådana och det fanns ett kraftigt motstånd att förändra det. Varken i SEF eller i SvFF ville man diskutera det. Då tog Bosse Lundquist själv beslutet att inte gå med i Förbundsstyrelsen. 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 som tyckte det var bra, men också de som tyckte det var helt fel, inom SEF.

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

TV-avtal

2006 var det dags att förhandla nytt tv-avtal igen 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, men 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 aspekten för SEF att 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 är svensk fotboll. Dessutom fick vi reda på att tittarsiffrorna var högre än i Norge, och kan de göra det i Norge så kan vi det här.

Det blev väldigt hårda förhandlingar med tv-bolagen, men även internt, för att tillsammans med SvFF och EFD rensa upp vem som gör 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 vår eget tv-avtal till ett netto på 180 miljoner kronor för SEF bara. Det tyckte vi var väldigt bra. Det stärkte SEF, det stärkte också 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 det stora intresse som det innebar.

Klubbarna fick väldigt mycket bättre förutsättningar efter tv-avtalet. Samtliga fick bättre ekonomi. Problemet var bara 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 med framför allt med Norge och Danmark, där vi låg efter.

Säkerhetsfrågan

I början av 2000-talet så kantades Allsvenskan av många bråk före, under och efter matcherna och det fanns egentligen ingen lagstiftning för att få bukt med problemen. SEF och Bosse Lundquist tänkte, redan innan Bosse blev ordförande, att det måste till en ändring eftersom ingen egentligen hade ansvar 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 där, och kämpade under hela 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. En lag som hade sina brister och kanske inte var helt genomarbetad, men det fanns nu i alla fall en lag så att fotbollen kunde ha ambitionen att komma åt de som inte skötte sig i, under, och i samband med, fotbollsmatcher.

– Sedan blev det regeringsskifte 2006, och vi fick arbeta upp ny kontakt med både departement och justitie- och idrottsminister. Då gjorde vi en ändring i SEF, att det här måste SEF gå in och ta ett ansvar för. Det föll sig ganska naturligt att vi gjorde det i och med att Lars-Åke och förbundet sagt att det operativa är klubbarnas ansvar ytterst.

SEF bildade en grupp på det där i Förbundsstyrelsen. Bosse var ordförande och det tillsattes också en person som via en förening kom in utifrån (en tidigare chef i Volvo). SEF fick ett större engagemang och jobbade hårt med säkerhetsfrågan fram tills 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 det på oss och vi jobbade väldigt hårt med det hela. Det fanns väldigt många olika meningar. Inte minst från fansen som menade att om man gick för hårt fram så skulle man förstöra hela supporterkulturen. Men därifrån, man måste finna en gräns någonstans, man kan inte säga att det här är självreglerande, att det fixar vi själva. Vi måste ha lagar och vi måste finna ett samarbete, och det är väl fortfarande en fråga man håller på med.

– Internt i SEF var det naturligtvis väldigt mycket kritik från de mindre klubbarna som tyckte att det 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 av olika skäl ville eller kunde ta platsen. Där och då blev samarbetet med SvFF trots allt bättre än tidigare och nya riktlinjer sattes upp i samförstånd, och SEF blev ännu mer självständigt.

– Det var väldigt många och väldigt viktiga frågor som låg kvar ända fram till under Lars-Christers och Mats Enquists tid, som man redde upp steg för steg för steg. Det här är SEF-frågor, det här är SvFF-frågor och så vidare.



Bosse Lundquist.

Talangutvecklingen

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

– Royal League tillkom av sportsliga skäl. När IFK Göteborg och andra var framgångsrika i Europa så spelade de i december. Då hade de inte en enda tävlingsmatch på hemmaplan under den perioden. Det var inte bra. Då kom Royal League in som en nordisk liga, säger Tommy Theorin.

Det gick relativt fort att få igång Royal League. Felet är att arenorna inte var byggda att spela så, planerna höll inte den kvalitén. Men vi körde ändå. Vi hade ett tv-avtal som måste ha varit ett av de mest lukrativa. Vi delade på 45 miljoner danska kronor per säsong.

Royal League spelades i tre säsonger innan turneringen lades ner för att tv-avtalet inte förnyades.

– Det var synd, för det var lukrativt. Ta IFK Göteborg som exempel som fick 12 miljoner off season. Klubbarna tyckte också att Royal League var utmärkt. Det gav dem bra träningsmatcher.

En av de stora frågorna som SEF under Bosse Lundquist drev var att utöka Allsvenskan från 14 till 16 lag. Beslutet togs genom att 28 av 30 medlemmar i SEF var för att utöka Allsvenskan

– Hela idén med det hela var att vi skulle kunna utveckla egna förmågor att få tillfälle att spela allsvensk fotboll i tidig ålder. Inte för tidigt men kommer de in i 18-19 år och får spela och känna på Allsvenskan så är det jättebra. Kim Källström och alla de här som kom fram då.

Allsvenskan utökades alltså för att förhoppningen var att fler lag skulle leda till att fler talanger skulle få chansen i den högsta ligan. En annan aspekt som diskuterades var att med en växande ekonomi så måste svensk fotboll göra så att om vi vill ha talanger kvar så måste vi betala i konkurrens med utländska klubbar om vi ska köpa från andra svenska lag.

– Vi 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 talangfrågan tycker inte Bosse att SEF lyckades komma hela vägen fram. Vi får se vad en utvärdering av 16 lag i Allsvenskan ger för resultat,

51%-regeln

En av de sista grejerna som Bosse Lundquist tog tag i, i SEF, var frågan om 51%-regeln. Frågan drevs aldrig egentligen 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. Om vi snackar föreningsdemokrati. Vår inställning från SEF var att vi måste få fram regler för hur det går till.

Klubbarna gick och sneglade på varandra hur konkurrerande klubbar gjort för att få pengar och om fotbollen skulle ha in kapital utifrån så måste det finnas kontroll för det. Bosse Lundquist och SEF diskuterade frågan mycket med Lars-Åke Lagrell i SvFF. Det diskuterades både att behålla 51%-regeln och ta bort den och i slutändan kom de fram till att frågan kanske borde drivas inom Riksidrottsförbundet (RF) och sedan 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 realiteter i dagens fotbollsvärld och eftersom klubbarna var entydigt ansvarig 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. Detta skedde för övrigt redan, det rapporterades att inte mindre än 19 så kallade riskkapitalbolag fanns anknutna till svenska klubbar vid den tiden – utan insyn av SvFF och SEF.

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

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

– Bengt Madsen var rasande. Hans uppfattning var att om det här släpps ut ur RF så kommer ishockeyn att köra om fotbollen och ta allt kapital, för de kommer gå direkt på det här. Gunnar Larsson framhöll att för honom var det en ideologisk fråga.

Bengt Madsen och Gunnar Larsson vände opinionen och de båda kritiserade Lars-Åke Lagrell helt öppet och sa att det här är döden för svensk fotboll om vi går med på det här. Då fick de igenom sen att man inte röstade och gick med på 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 skulle skapa ett regelverk som ser till att ingen kan gå in och plundra klubbarna. Är det en börsnoterad klubb då är det inga problem, då lyder man under finansinspektionen och offentlig insyn men om det är en icke noterad klubb finns typexempel ute i Europa på hur illa det kan gå.

Kort efter att frågan om 51%-regeln hade avhandlats så blev det en opposition mot styrelsen i SEF och inför årsmötet 2009 fick Bosse Lundquist veta att valberedningen ville byta ut först och främst honom själv men även övriga styrelsen till största delen..

– Frågan om 51% kan ha påverkat mot oss i styrelsen, att vi ska bort, att det blev en reaktion mot oss. Jag tror det, men ingen har sagt det till oss så jag vet inte. Det var framför allt Bengt Madsen och vad jag förstår också Gunnar Larsson som ihop drev det där. De ville ha bort mig och styrelsen bland annat på grund av allt som hände runt frågan om 51%-regeln.

På det följande årsmötet så var det många klubbar som reste sig upp och uttryckte sitt missnöjde 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 så 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 bakvägen att det var ny styrelse på gång, och 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 att vi måste 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 gör det så ser folk konsekvenserna. Att driva förändring så blir det alltid så och det var kanske det att vi gjorde att det blev lite för mycket för många, men jag har aldrig fått några svar på det.

En inriktning mot ett mer modernt SEF

Hösten 2008 får IF Elfsborgs ordförande Bosse Johansson frågan om han kan tänka sig 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 huvudstyrelsen i Elfsborg till att vara ordförande i Elfsborg. Till vardags jobbade Bosse som VD på Sparbanken Sjuhärad och även om fotbollsintresset var stort så 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, totalt sett. 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 i SEF tidigare i alltför hög utsträckning var från utövarnas perspektiv, men fotbollen hade sedan 90-talet fått se större kommersiellt och publikt fokus.

– Man måste se det utifrån de som betalar för att se oss spela fotbolls perspektiv. Inte primärt 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 är läktarna eller på tv. Den perspektivförskjutningen tyckte jag behövdes i SEF, den behövde förstärkas och tydligare göras. Jag trodde jag skulle kunna bidra med det synsättet.

Bosse ville också modernisera SEF till en allt mer professionell organisation och på Bosses initiativ tillsatte SEF 2009 en utredning för att ta reda på vad svensk fotboll kunde göra bättre eftersom man märkt av att man halkat efter resten av Europa på många områden. Detta ledde till att konsultbolaget JKL under 2010 levererade en utredning kallad Framtidsutredningen. Denna genomgick sedan en del anpassningar till fotbollens realitet med Lars-Christer Olsson, tidigare högt uppsatt inom UEFA och som precis kandiderat till posten som ordförande i Svenska Fotbollförbundet utan att bli invald, som fristående ansvarig för detta arbete.

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 får Bosse Johansson frågan från Sparbankens Riksförbund att gå in i deras styrelse och Bosse känner att han inte kan tacka nej och han blir sedermera vice Ordförande för Sparbankerna i Sverige. Därför avgår Bosse samma år till förmån för Lars-Christer Olsson, som hjälpt honom mycket med Framtidsutredningen.

– Jag lade mycket tid och möten och resonemang runt framtidsfrågorna och jag tycker att vi fick en bättre syn och fokus på de viktigaste frågorna och 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 ena är Framtidsutredningen, med starten på samarbetet med Lars-Christer och förändringen av perspektivfokus. Det andra är beslutet att flytta kansliet från Malmö till Stockholm. Man måste finnas i Stockholm. Och det tredje är 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, menar Lars-Christer Olsson.



Bosse Johansson.

Strategifas och riktning

Mats Enquist tillträdde som Generalsekreterare i Svensk Elitfotboll i januari 2012, bara ett par månader innan Lars-Charister 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-Charister 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 som jag hade klart för att ta chansen att kunna söka detta. Jag såg det som en häftig och rolig utmaning. Ska jag sammanfatta det så har jag jobbat med förändring och utveckling hela mitt liv. Det är extra kul att 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, jag kom ju från golfen och från näringslivet. TV4 med Peppe Eng bjöd in mig till nyhetsmorgon där jag fick många och svåra frågor innan jag ens börjat. 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 utan 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-Charister 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-Charister Olsson. Att få in en resurs som honom med kunskaper om fotbollsvärlden och kombinera med mina inom utveckling, näringsliv och andra sporter. Det har varit ett lyckat samarbete.

– Lars-Charister 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 definitivt ett samarbete som hållit fast vid grunderna under hela resan. Riktningen låg fast, även om enskilda vägval fick korrigeras, ändras och utvecklas under resan.

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

– Det var förberedande jobb som har lagts ner under många år, så grunderna har lagts under lång tid. Sedan har allt exploderat till att det ska göras nu, samtidigt och parallellt, och så att det flyttar fram hela paketet. Det var kul att hoppa på och få göra det.

Mats och Lars-Charister hade planer och mål med allt. Och viktigast av allt – en tydlig riktning med verksamheten.

–Vi har extremt tydligt pratat ihop oss om en riktning 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 finputs. Vi har hela tiden varit klara på **vad** vi vill åstadkomma och **varför**, men exakt **hur** och **av vem** har löpande fått utformas under resan.

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

Mats menar att 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-Charister 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 och sedan får alla rätta sig efter det, utan vi har fått bygga mandat på en mängd olika fronter. Det finns en tröghet 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 definitivt att ha tråkigt på jobbet, menar Mats Enquist.

Känslan är att klubbarna har enats under Mats och Lars-Charister och verkligen har 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 relativt ofta byts ut i klubbarna. 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 från klubbarna blir det ett problem. Vi behöver kontinuitet i det vi kallar sportkontoret för att kunna driva 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 tänderna i förändringen.

Åren efter blev mer arbete med sådant som Mats anslutit till SEF för att 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 TV4 som delvis finansierade att starta upp områdena inom NBL, men också tillräckligt för att vi skulle kunna ge klubbarna ökade intäkter. Vi var framgångsrika utifrån den tidens potential.

– 2013-2014 var det mycket av den typen av 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 haft några stökiga år i början på 2000-talet men mediabilden av det bestod även nu, flera år efteråt. Många gånger beskrevs fotbollen som icke nyttig i 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.

– Det har varit många steg i den resan men allt exploderade med starka vänskapsband mellan supporterrörelserna 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 är alla del av samma fotbollsfamilj, även om vi är något dysfunktionella ibland. Vi måste förstå att supportrar är en del av fotbollsfamiljen, och skilja på dem och på det lilla fåtal som bara förstör.

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 dem med oss i så hög utsträckning det är möjligt. 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 Sverige, snarare än att jämföra om man är bättre eller sämre än Real Madrid. Bygga en stolthet över våra lag och vår liga.

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 klubbens ens kunnat påverka dessa problem. Det ledde till helt fel fokus, och många hårda ord inom fotbollen och ut i media. Fokus hamnade på fotbollsinterna stridigheter eller kollektiva fördömanden av "alla supportrar" i stället 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 kan arbeta fram lösningar istället för att dela ut verkningslösa böter.

En viktig och nödvändig del i det arbetet blev beslutet att införa Supporter Liaison Officers (SLO) i klubbarna. SLO:erna var personer som ofta rekryterats från de egna

supporterleden som skulle fungera som en röst och en brygga i dialogerna mellan klubben, supportrarna och polisen, och detta konfliktreducerade tänk visade sig vara vinnande.

– Att stötta uppbyggandet av SLO-rollen är ett av de klokaste beslut som vi tog. 2013-2014 kom det många effekter av att vi började förstå det viktigaste vi har. Våra supportrar. Förstår man varandra så jobbar man bättre genom att man bygger respekt för varandra. Vi bejakar våra supportrar. Det förtjänar de. Och 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, att systemet med böter inte leder till någon utveckling, det vill säga att bötesystemet inte gav önskade effekter utifrån förbättrat säkerhetsarbete. Pengarna som kom in till SvFF hamnade i förbundskassan och inte till det fortsatta arbetet med att förbättra säkerheten på arenorna. Malmö FF ledde så småningom till att SEF fick uppdraget av sina klubbar att driva frågan så att Svensk fotboll ändrade sitt regelverk från att ha haft ett strikt ansvar som grund till ett oaktanshetsansvar. Detta innebar att fokus vändes till att kvalitetssäkra evenemangen istället för att fokusera på relativt verkningslösa böter och fördömanden.

– Vi fick mycket kritik från de som trodde att ”hårdare tag” alltid är rätt väg att gå, men tiden gav oss rätt på alla plan. Vi löste inte alla problem, men vi var helt klart på rätt väg. Än i dag anses den modell vi arbetar efter vara ett föredöme i Europa, vilket är glädjande.

– Något som förändrades är bland annat hur vi ser på klubbarna som arrangör och mycket tack vare att förbundets arbete med bestraffningar och åtgärder har ändrats och att SEF är delaktiga i det arbetet via den gemensamma Säkerhetsgruppen. En av de viktigaste reformerna är förändringen i bestraffningsarbetet. Det var en jätteresa. Den pågick i flera år. 2016-17 börjar den ge bra effekter. Det var en lång resa och stor förändring som ingen riktigt begrep från början. Det är bättre att sitta ner och 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, avslutar Mats Enquist.

Nordens Bästa Liga

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

- Det första uppdraget var för Bosse Lundquist när jag slutat i UEFA. Vi gjorde benchmarking med andra ligor för att jämföra hur det stod till i SEF och vi hade ett samarbete med Norge.

Den rapporten som gjordes tillsammans med Norge blev sedan startskottet för Framtidsutredningen, som gjordes på Bosse Johanssons initiativ. Själva syftet med Framtidsutredningen var att titta på svensk fotboll med ett utifrånperspektiv, och det framkom också en hel del kritik mot fotbollen och att den halkat efter i utvecklingen, vilket inte uppskattades av alla.

- Det var många med negativa synpunkter på den utredningen när den presenterades. Det kan jag tycka var orättvist eftersom man skulle bedöma utifrån, inte inifrån. Det var många från SvFF som kritiserade den hårt. Bland annat Michael Santoft och Lars-Åke Lagrell. De kritiserade detaljer i utredningen, och inte huvudbudskapet.

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

- Vi drog igång benchmarking med andra ligor och involverade andra i SEF. Vi bildade flera projekt-arbetsgrupper det också diskuterades andra frågor som att spela höst-vår.

Resultatet presenterades hösten 2011 och vid samma tidpunkt slutade Lars-Åke Lagrell som ordförande i Svenska Fotbollförbundet och det skulle röstas fram en ersättare. Lars-Christer Olsson var en av kandidaterna.

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

Den tid som följde närmast efter beskriver Lars-Christer Olsson som en tid som svensk fotboll knappast kan vara stolt över.,

- Processen var ett lågvattenmärke i svensk fotboll. Inte för utgången. Karl-Erik Nilsson är ett utmärkt val men sättet det gick till på. Varken jag eller Susanne fick ens presentera våra budskap för Svealand och Götaland. Då var jag inte längre intresserad.

Karl-Erik Nilsson valdes till ny ordförande i SvFF men Lars-Christer hade fått smak på att jobba inom svensk fotboll och han visste vilken kapacitet det fanns i Framtidsutredningen. Därför blev det naturligt att i stället bli ordförande i SEF när frågan dök upp.

- SEF bestämde sig för att rekrytera en oberoende ordförande. Jag blev tillfrågad och det var så jag kom in. Jag tyckte att jag kunde förändra mycket. Jag valde att inte kandidera till förbundsstyrelsen eftersom jag tänkte att jag inte skulle ha tid, för att SEF skulle kräva så mycket och vi hade redan två erfarna representanter i förbundsstyrelsen, Rose-Marie Frebran och Kennet Håkansson.

Under början av 2012 överlämnades arbetet till nyttillträdde Generalsekreteraren Mats Enquist och nye ordföranden Lars-Christer Olsson, som tog vid där Bosse Johansson slutat. Första uppgiften blev att ordna upp internt inom den egna organisationen.

-Genom åren hade många konflikter uppstått inom SEF för att många misstänkte att ordföranden var jävig och detta kopplades till kravet att ordförande skulle vara kopplad till en klubb. I framtidsdiskussionerna togs den här frågan upp och SEF bestämde sig för att man kunde ha en oberoende ordförande.

Traditionellt sett hade de stora föreningarna från storstäderna, AIK, Djurgården, Hammarby, Malmö FF och IFK Göteborg, gaddat sig samman i egna privata möten för att prata ihop sig inför årsmöten och val. Bosse Johanssons inträde i SEF, som ordförande och representant för Elfsborg, gjorde dels att de mindre föreningarna växte sig starkare, men också till fler små konflikter.

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

Lars-Christer Olsson fick till sin hjälp Mats Enquist som ny Generalsekreterare, och tillsammans började de jobba för att göra SEF till en starkare organisation genom att sätta en övergripande riktning dit de ville komma.

- Bosse Johansson hade i samråd kommit fram till att Tommy Theorin skulle varva ner, så Mats Enquist tillträdde i januari 2012, innan jag blev vald. Det blev en lyckad kombo för mig. Det var bra att Tommy Theorin kunde fortsätta med den digitala utvecklingen med ett gemensamt projekt med Norge som utvecklades till EFIT.

- Det var många goda krafter som samverkade. Mats Enquists har en arbetsförmåga och ett angreppssätt utöver det vanliga. Vi fick in en helt ny kompetens med honom.

- Mats lade också tid på att förbättra kommunikationen. Han gjorde många undersökningar. Vi mätte bland annat attityden hos svenska folket så vi kunde ha en bas att profilera verksamheten på.



Lars-Christer Olsson och Mats Enquist.

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 i början att komma igång men det är nödvändigt att förankra allting. Vi tittade på Premier League och hur de höll ihop ligan. De kallade till exempel till ägarmöten, som vi också började med och som hos oss blivit Medlemsmöten.

Svensk Elitfotboll gjorde upp med Svenska Fotbollförbundet för att dela upp en arbetsordning eftersom man var tvungna ha mandat från förbund och klubbarna för att kunna driva på arbetet med utvecklingen av ligorna. Under utredningstiden så hade Lars-Christer Olsson och Bosse Johansson fört diskussioner med SvFF och Lars-Åke Lagrell om hur samarbetet kunde effektiviseras. Det gjordes en principöverenskommelse om uppdelningen av ansvaret mellan SEF och SvFF. Det fastställdes när Karl-Erik Nilsson valdes och vi skrev en överenskommelse om hur allt skulle separeras.

– 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 marknadsverksamhet. En del av det marknads- och kommunikationsbehovet tog den mesta tiden. Vi hade 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.

På grund av uppdelningen mellan SvFF och SEF så ägnades inte så mycket tid åt IT i början. Projektet med fotbollens IT-system, EFIT, drevs av Tommy Theorin i samarbete med företaget Cygate. Arbetet bestod mycket av grundläggande förutsättningar för att

alls kunna få igång en meningsfull digitalisering och övertyga föreningarna om att det var nödvändigt.

År 2014 gick tv-rättighetsinnehavaren Kentaro i konkurs och ekonomin hos både SEF och hos klubbarna var i farozonen.

– Vårt arbete 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. Många var i konflikt med dem. Vi tittade på hur de byggde upp sin verksamhet. Det liknade ett pyramidspel.

Lösningen blev att Mats och Lars-Christer tog en diskussion med TV4-gruppen för att göra en förändring i befintligt avtal för att få loss pengar och garantier.

– Vi valde att ta diskussion med TV4-gruppen för att kunna göra en förändring i befintligt avtal. Vi skar bort mellanhänder och agenter och fick upp ersättningen som gjorde att vi kunde skapa nya resurser för klubbarna i SEF. Överenskommelsen innebar att vi kunde överbygga den omedelbara förlusten för våra föreningar på drygt 55 miljoner kr mot att vi fick en långsammare tillväxt i ersättningen för våra rättigheter.

– EFIT hade en viktig position i prioriteringsordningen. Men allt hänger ihop. EFIT skulle inte varit möjligt utan C More och TV4-avtalet och avtalet med Svenska Spel.

Ur Bosse Johanssons arbete föddes idéerna om "Nordens bästa liga". Det officiella målet för att uppnå detta sattes till år 2020, men internt siktade man i stället på 2017. Där av arbetsnamnet NBL17.

– Framtidsutredningen nämnde 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. Bra sätt att sätta eld i baken på alla men vi hade egentligen 2020 som 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 de gamla rättighetsavtal man haft tidigare:

"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"

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 efterlängtd 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 intäktströmmar, 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 ömsidiga lönsamheten, stärka parternas varumärken och position"



TV4-GRUPPEN



En av grundförutsättningarna för att klara av målen med NBL17 var att stärka Svensk Elitfotboll som organisation och göra verksamheten mer tydlig i förhållande till såväl Svenska Fotbollförbundet som till de egna klubbarna. En ny struktur byggdes bland annat genom att Svensk Elitfotboll och de 32 klubbarna satte en ny mötesgrund. Det ursprungliga Medlemsmötet byggdes ut till fem beslutsföra medlemsmöten, samt årsmöten, marknadsmöten, klubbchefsmöten och sportchefsmöten. Faktum är att de slutsatser som 2010 års utredning kom fram till – kompletterat med löpande slutsatser som förankras på medlemsmötena – hela tiden låg till grund för allt Svensk Elitfotboll gjorde under Lars-Christer Olssons och Mats Enquist tid.

SEF:s egna organisation växte sig starkare och kansliet i Solna växte med ett antal anställda för att kunna klara av den nya riktningen, men hela tiden i takt med att intäkterna ökade. Förändringen har dock inte skett över en natt utan det är ett långsiktigt bygge som trädde i kraft.

–En sak som förvånade oss var hur svenska folket rankade vår verksamhet. Det var inga översvallande lovord vi fick i våra undersökningar och våra föreningar var ännu mer förvånade än vi. Detta visade vikten av att inte betrakta oss själva inifrån utan ta ett utifrån perspektiv på verksamheten. Det innebar också att många föreningar fick anledning att tänka efter och en sådan process kan vara ganska jobbig och den tar tid, menar Lars-Christer Olsson.

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

– 2014 började jag i Förbundsstyrelsen. Kennet Håkansson ramlade ur Superettan med Landskrona, och med det SEF. Då fanns det ett SEF-mandat som ingen satt på och vi kom

fram till att jag kunde ta det. Det var även ett önskemål från Karl-Erik Nilsson. 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. Det var ett bra samarbete mellan distrikten och SEF som tidigare inte fanns.

– Vi har kommit bort från konflikttänket och vi ändrade till att tänka och att styra i riktning istället för detaljplan. Proceduren är ibland viktigare än slutmålet.

Ett år innan detta, 2013, hade Lars Christer Olsson invald som styrelseledamot 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 så skadar det inte att vara nära de internationella besluten.

– Jag tyckte att EPFL rörde sig i fel riktning. Det var därför som 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.

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 interimordförande. När det sedan var dags för ordinarie val så valdes Lars-Christer som ordförande, och även här har det hänt mycket sedan den erfarna svensken tog över.

– Jag har haft nytta av att jag haft VD-position i UEFA. Alla vet vad jag gjort och sysslat med tidigare. Annan ingångsposition än de flesta andra. Tidigare var det mycket snack i EPFL och lite verkstad. Nu blev det en konverteringsprocess som i viss mån liknar det vi gjorde i SEF.

– Det är samma förhållande mellan SEF/SvFF som det är mellan EPFL/UEFA. Fast värre. Det finns brister som rättats åt och vi har koncentrerat oss på det vi kan komma överens om istället för att slåss om det vi inte kan samsas om.

2017 togs två stora kliv i SEF:s utveckling när dels ett nytt tv-avtal för åren 2020-2025 slöts med Discovery Network Sweden och sedan Livekanalen-appen som utvecklats inom ramen för EFIT officiellt kunde lanseras.

TV-avtalet med Discovery är utan konkurrens det största som svensk ligafotboll har 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 inleder ett partnersamarbete att tillsammans utveckla sporten digitalt. Ett tänk som också gav SEF och Discovery utmärkelsen "Best tv rights deal in Europe" när prestigefyllda TV Sports Awards för 2017 ägde rum i Monaco.

Vad gäller Livekanalen så blev 2017 året då mobilanvändare i appen kunde börja se höjdpunkter från matcher samt köpa biljetter, utöver matchresultat, nyheter och tabeller. Tanken är att klubbarna inom kort också ska kunna skapa unikt innehåll och genom appen kommunicera med supportrarna 365 dagar om året.

När Lars-Christer Olsson i slutet av 2017 tittade tillbaka på den riktning som han och Mats Enquist stakat ut för Svensk Elitfotboll så tyckte Lars-Christer först att mycket ännu återstod att göra, men vid en närmare tillbakablick så tänkte han om.

– Med lite distans så hade vi hunnit med en hel del. Det är inte mycket jag gjort i SvFF, UEFA eller i de andra jobb som jag haft som har gått lika fort som den process vi då var inne i med SEF. Möjligen förnyandet av UEFA på 00-talet.

Då 2017 – med fem års distans till uppstarten 2012 så gick det att konstatera att det hänt en hel del med image-, supporter- och arenafrågorna och att arbetet på SEF till stor del handlade om Elitfotbollens IT-system, kallat EFIT, som ett då nystartat dotterbolag kallat Sports Entertainment Factory AB (SEF AB) driver och utvecklar på heltid, då som nu. Men det skulle hända mer.

I mars 2018 blev det klart att DHL klev in som logistisk partner, och presenting partner, till Svensk Elitfotboll och Allsvenskan. I samma veva fick DHL som första företag någonsin sin logo exponerad i underkant av den allsvenska skölden.

I juni samma år blev det klart att Unibet från och med 2020 skulle bli ny huvudpartner till Svensk Elitfotboll. Det tidigare avtalet med Svenska Spel sträckte sig så långt tillbaka i tiden som 1934 men tack vare en nyöppnad licensmarknad för spelbolag kunde Unibet nu verka fritt på den svenska marknaden. När Svenska Spel valde att inte förlänga med SEF så blev Unibet ett alternativ som huvudsponsor. Avtalet med Unibet lär vara det största i svensk idrotts historia, över 150 MSEK/år, och genererade därmed ännu större intäkter till klubbarna i Allsvenskan och Superettan.

Något som också hände 2018 var att EPFL ändrade sitt namn till European Leagues, fortsatt med Lars-Christer Olsson vid rodret. I samma veva lanseras ett manifest där alla 32 medlemsligor, däribland Allsvenskan och Superettan, tillsammans visar att de står enade för att tillsammans ta europeisk fotboll in i framtiden.

2018 och 2019 etablerade Svensk Elitfotboll sitt arbete med hållbarhet. I juni 2019 faststog revisionsföretaget EY att den svenska elitfotbollen varje år lågt räknat bidrar med 1.2 miljarder till samhället, varav 493 miljoner kronor i direkta intäkter till statskassan.

Under samma år etablerade Svensk Elitfotboll sin partnerkonferens Nätverksarenan på allvar samt initiativ som Årets affärsteam. Svensk Elitfotboll tog även egna evenemang som upptaktsträffarna för Allsvenskan och Superettan samt säsongavslutningen Allsvenskans Stora Pris till nya höjder.

Covid-19 – Pandemin som lamslog samhället

2020 skulle bli ett år med en rad nyheter och med en stor utväxling för Svensk Elitfotboll i arbetet med NBL. Discovery tog över sändningarna av Allsvenskan och Superettan och Unibet blev ny huvudpartner. Värdet på Allsvenskan och Superettan var skyhögt. Fler åskådare strömmade till arenan och fler företag blev intresserade att bli partners till Svensk Elitfotboll.

Men så kom covid-19 och svenskarna fick lära sig ett nytt ord i sin vokabulär. Pandemi.

Det som skulle bli en eller två veckors uppskjutna matcher i Svenska Cupen i mars 2020 blev istället över två år med restriktioner i samband med att samhället helt eller delvis stängdes ner. Till en början stängdes all idrott ner helt och en intensiv period började för Svensk Elitfotboll med att skapa dialog och kontakter med politiker, beslutsfattare och inte minst Folkhälsomyndigheten samtidigt som kommersiella avtal skulle räddas. Efter lite gehör men mycket tjat fick Allsvenskan och Superettan under försommaren 2020 till sist klartecken att spela sina matcher, men inför tomma läktare.

Svensk Elitfotboll plockade fram speciella smittsäkra protokoll som klubbarnas personal, spelare och ledare skulle följa till punkt och pricka, i syfte att säkerställa att matcherna skulle kunna spelas på ett ansvarsfullt sätt.



–Det var en frustrerande tid med mycket möten, samtal, dialoger men också höga rop och skarpa uttalanden i sociala medier för att få gehör för vår verksamhet. Vi fick verkligen slåss för att förtjäna vår plats vid bordet, det blev tydligt då att idrotten inte hade den status i samhället som vi alltid vant oss med att vi har. Dessutom ansåg vi Regeringens restriktioner och åtgärder ha sina brister i träffsäkerhet. Här hade vi stor

nytta av att prata med Pandemifonden för att med hjälp med deras expertis få råd hur vi skulle bete oss på våra elitfotbollsarenor för att upprätthålla största möjliga säkerhet och trygghet för våra besökare under pandemin, anser Mats Enquist.

Ju längre in i pandemin som samhället kom desto mer övergick dialogen med politiker och beslutsfattare att handla om att spela matcherna inför en rimligt anpassad publik, till att börja med en mindre skala men i slutändan också med fler åskådare, samt att också försöka säkra klubbarnas inkomster.

Först under säsongen 2021 skulle det bli möjligt att spela fotboll med viss, mycket begränsad, publik på läktarna igen och inte förrän säsongen 2022 var allt tillbaka i normalläge gällande publik igen.

– Nu när vi upplever folkfest på våra arenor igen och eventuellt når nya publikrekord så blir det väldigt tydligt hur mycket vi saknat och behöver våra supportrar. Jag har sagt det förut, och jag säger det igen. Den atmosfär och stämning de skapar är av yttersta världsklass. Vi vill aldrig mer ha tomma läktare igen. Nu tar vi ansvar för att fylla läktarna på ett så säkert sätt som möjligt under hela hösten och hoppas att vi tillsammans håller pandemin borta, säger Mats Enquist när tiden med covid-19 var över.

Nordens Bästa Liga – Hur gick det sedan

NBL 17



När Lars-Christer (2021) och Mats Enquist (2023) tackade för sig gick det också att summera tiden med Nordens Bästa Liga.

Totalt var det fem verksamhetsområden som gällde som måttstock för att bli framgångsrik och där huvudfokus låg på att SEF ska förbättra sig ytterligare. Dessa fem verksamhetsområden var Arenaupplevelsen/eventemanget, sportslig utveckling, ekonomisk tillväxt, image och nya medier/digital satsning. Allt som SEF gjorde gick under något av dessa verksamhetsområden.

Hörnpelare i NBL var affärskontroll, supporterfrågan och säkerhetsfrågan. Kanske också hållbarhet.

–Affärskontroll via EFIT var en jättestor del av NBL. Supporterfrågan var också en kugge. Säkerhetsfrågan med. De tre delarna gav sådan enorm påverkan på hela arbetet. De är hörnstenarna och fundamentet för hela förändringsarbetet. Alla dessa ger till slut förutsättningar för utveckling av den sportsliga verksamheten som klubbarna ansvarar för. Först när utvecklingen på SEF:s hörnpelare kommit långt nog kan man satsa på sporten. Mer pengar och popularitet ger ökade förutsättningar att fokusera på talangutveckling, akademier och sportslig prestation. När dessa fungerar kan våra klubbar klättra i Europarankingen och även sportsligt kalla sig för Nordens Bästa Liga. Tillkommer framöver gör frågan om fotbollens samhällsnytta. Vi **är** en viktig leverantör av samhällsnytta, menar Mats Enquist, men vi måste få andra att se och förstå det.

NBL i korta drag och utfall inom varje område:

1. Arenaupplevelsen/Evenemang

SEF ansvarar för evenemangsutvecklingen av alla 480 fotbollsmatcher, tillika evenemang. SEF vill locka nya åskådare, men också skapa nya intäkter till sina lag i samband med match. SEF vill att alla skall kunna känna sig hemma på läktaren oavsett vilket typ av supportrar 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 eller att 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 skall vara Välkomnande, Trygga, Säkra och Stämningsfulla.

Publiken och upplevelsen viktig

En stor del av SEF:s framgångsmöjlighet handlar om att locka publik till matcherna, såväl behålla den gamla publiken som att hitta nya intresserade. Allsvenskan och Superettan är svenska angelägenheter i första hand och huvudmålet är att SEF skall 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.

SEF har här ett nära samarbete med den Svenska Fotbollssupporterunionen (SFSU) och är även med och beslutar i supporterfrågan i stort, även när SFSU inte är inblandat.

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" (kompis, partner och sina barn). Potentialen är betydande.

Detta ska mynna ut i fler besökare till arenorna, mer intäkter till klubbarna och nöjdare kunder.

2023 slogs flera publikrekord. Allsvenskan och Superettan lockade tillsammans över tre miljoner åskådare för första gången och för första gången i en 16-lagsliga hade Allsvenskan fler än 10 000 åskådare per match i snitt.

2. Sportslig utveckling

Talangutveckling, certifiering, ledarutbildning, seriesystem och liknande var och är några av 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 först Tipselit, sedermera Unicoach och klubbarnas akademier samt den certifiering som tagits fram. Unicoach är svensk fotbolls talangutvecklingsprogram där SEF-klubbarna ingår samt Ettanklubbar som meddelat intresse och som klarar kraven. Unicoach är ett samarbetsprojekt mellan SEF och Unibet, fotbollens huvudsponsor, med syfte att utveckla elitfotbollen. Certifieringen är en del av Unicoach där varje deltagande klubs akademier besöks och poängbedöms i syfte att kvalitetssäkra klubbarnas arbete med spelarutveckling.

SEF driver också ett antal sportsliga utvecklingsfrågor tillsammans med klubbarna, även om de sportsliga delarna är klubbarnas ansvar. Ännu ligger ligans och SEF-klubbarnas Europaranking efter de nordiska ligakollegorna, det är den sista delen i utvecklingsresan. En mer grundläggande effekt på sportslig utveckling kommer först att ske då alla övriga områden inom NBL levererat till klubbarna, och därför är det spännande att se och följa utvecklingen under de kommande fem åren, nu när så mycket annat ligger på plats.

3. Image

Vad är Allsvenskans och Superettans image i dag? Framför allt – vad skall den vara i morgon? Image är något man bygger och förtjänar, inte något man bara får. Annars riskerar man att få en image vi inte vill ha. Frågan om image berör inte bara ligan, utan också de deltagande lagen, men även saker som upplevelsen på läktaren vid match. Fotbollen har miljoner av fotbollsintresserade i detta land. Hur får SEF alla att bli övertygade om att de skall 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 skall vara en fantastisk upplevelse att gå på fotboll, och självklart att alla skall känna att de kan göra det.

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, även om det fortfarande finns frågor kvar att lösa. Resan är pågående men imagen har under 2010-talet och inledningen på 2020-talet bytts från bråk, stök och våld till folkfester. Svenska supportrar är fantastiska på att bygga stämning, men det

förekommer också beteenden och störningar som 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 påverkan på sitt närområde.

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. Längre minskade våldet inne på arenorna. Publik tillströmningen har kanske aldrig varit större. En nyckel är att SEF ständigt jobbar med image, men också med säkerhets- och supporterfrågan.

SEF genomför också projekt som Upptaktsträffarna för Allsvenskan och Superettan samt anordnar galan Allsvenskans stora pris som summerar säsongen och för supporterna och allmänheten närmare klubbarna och spelarna. SEF driver också projekt som ska höja ligans image som Månadens spelare och Månadens tränare samt eAllsvenskan och Allsvenskan Fantasy. SEF har också varit med och tagit fram Uppförandekoden, elitfotbollens egen värdegrund som alla 32 SEF-lagen har skrivit under, och SEF har lanserat ett CSR-råd som ska samordna och uppmuntra det arbete och samhällsengagemang som medlemsklubbarna utför. Engagemangen visar på ett tydligt sätt att klubbar tagit ansvar för sin omgivning och påverkan på samhället socialt, miljömässigt eller ekonomiskt.

Fotbollen 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 Unibet, Discovery, MG, Strawberry, SEB, Company Line och SELECT för att bistå med att höja intresset för Allsvenskan och Superettan.

SEF har tillsammans med Unibet också flertalet initiativ som jobbar proaktivt och preventivt med matchfixingfrågan inom ligorna och har varit med och tillsatt så kallade Integrity officers i samtliga klubbar.

SELECT levererar från och med säsongen 2017 den första officiella ligabollen för Allsvenskan och Superettan vilket sportligt varit ett lyft men även en liten men viktig pusselbit i arbetet med att höja ligornas image.



4. Nya medier och digital satsning

Världen utvecklas i rasande tempo när det gäller nya medier och ny teknik. Därför har detta varit en prioriterad del av framtidssatsningen. Teknik och medier är en grund för de flesta andra områdena inom NBL.

Digitaliseringen i samhället ställer nya krav på fotbollen, men öppnar också en lång 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 – repriserna 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.

EFIT är kostsamt att bygga, underhålla och vidareutveckla. Men en sammanställning 2023 av kostnader och intäkter visar att EFIT redan ger en tydlig nettointäkt, lönsamheten ligger runt 50%. Och då har EFIT massor av potential kvar att ta fler steg för både klubbar och SEF centralt.

SEF har kommit en bra bit med arbetet med EFIT. 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. Nyckeln till arbetet är rätten att äga kundrelationen. Arbetet med kundrelationer delas in i fyra olika områden.

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.

Under 2023 genererade SEF:s egna digitala kanaler över 1.4 miljarder impressions, vilket är en imponerande och viktig utveckling i det moderna samhälle vi lever i.

CRM

En av de stora byggstenarna i EFIT är ett gemensamt CRM-system för SEF 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 att säkra att olika befintliga intäkter kring fotbollen stannar i fotbollen.

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, hårdvara – kund. En ohelig allians där alla gör affärer med alla och där allas mål är att äga kundrelationen.

Nuvarande medieavtal, partnerskapet med Discovery trädde i kraft från 2020 och gäller till 2025. Något som kommer att visa sig vara värdefullt i SEF:s fortsatta arbete i frågan.

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 SEF:s medierättigheter?

”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 välja flexibla lösningar där konsumenten väljer att betala 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.

5. 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 avtal med Unibet som fotbollens huvudsponsor vilket är det största sponsoravtalet någonsin i svensk idrott. 2020 övertog Discovery sändningsrättigheterna för Allsvenskan och Superettan. Tv-avtalet är det största svensk fotboll någonsin haft. MG, SEB, Strawberry och SELECT är ligapartners. Company Line är leverantör av profilprodukter på liganivå.

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

Tre hörnstenar i SEF:s verksamhet

SEF:s tidigare generalsekreterare Mats Enquist beskrev tidigare i den här rapporten att affärskontroll via EFIT är en jättestor del av SEF:s framtid, att supporterfrågan och säkerhetsfrågan också är viktiga kuggar, att de tre delarna ger en enorm påverkan på hela arbetet.

Alla tre områdena har tidigare nämnts i rapporten men här kommer en utförligare beskrivning på hörnstenarna och fundamenten på hela arbetet med SEF:s tidigare utveckling.

Supporterfrågan

När fobollen hade som mest problem med bråk på arenorna och svarta rubriker i tidningarna så bestämde SEF göra ett omtag och att istället 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. Och inte bara sluta fred – utan också erkänna deras värde som en viktig hörnsten i fotbolls familjen!

Ett förtroende började byggas upp genom ett målmedvetet och långsiktigt arbete som skulle inkludera supportrarna i verksamhet 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 supporterlederna, 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 "motpartsperspektiv" 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 dåtidens partners Svenska Spel, TV4, Swedbank 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 fotbollen tagit.

2018 var relationen med de svenska supportrarna och elitfotbollen bättre än någonsin. Efter pandemin har dock nya problem uppstått på läktarna, framför allt relaterat till bangers och utskjutande pyroteknik, 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. Fenomenet finns i stora delar av Europa tyvärr, och är en av de viktigaste frågorna att lösa framöver.

Fotbollen möter och välkomnar alla människor i samhället till sina läktare. Det kan skapa problem helt enkelt för att det är alla olika typer av människor som lockas till fotbollen, inte för att det är fotbollsrelaterat eller supporterrelaterat. Fotbollen tar ansvar och för ihop dessa människor och kan behöva hjälp med det. Nyttan är att fotbollen samlar alla men en bieffekt är 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 gick under mitten på 2010-talet 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 dem.

Arbetet med att förändra säkerhetsfrågorna var ett långsiktigt och tålmodsprövande 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.

Efter hand övertog SEF också de uppgifter som SvFF utförde i det konkreta säkerhetsarbetet.

Målsättningen är att en incident eller avvikelse omgående skall rättas till av berörd klubb inför nästa match, eller så skall 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 skall 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 våra 480 matchdelegater lägger ner, 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.

Efter matchen genomförs 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 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.

Affärskontroll

Två områden där det hela tiden hänt mycket är Elitfotbollens IT-system och medierättigheter. I stora drag handlar båda dessa punkter om att äga kunden. Kort och gott; den som äger kunderna och levererar rätt innehåll äger också affären.

5.2 miljoner svenskar har en relation till inhemsk elitfotboll 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 en bråkdel elitfotbollen, trots att den är det största fotbollsvarumärket i Sverige. Med ett gemensamt IT-system där elitfotbollen kan serva publiken med precis allt de frågar efter kring fotbollen öppnas helt nya möjligheter, förhoppningen är att kunna öka intäkterna rejält.

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, utan det handlar om att ta kontroll över sina affärer, där SEF bestämmer vilka 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 utvalda partners. Klubbarna ska också kunna göra affärer inom systemen som gör att de tjänar på att vara med. När SEF har kontroll över rättigheter, CRM och vilka kanaler SEF bygger, då gör man affärer. Andra 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.

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

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 så innebär det över 2,5 miljoner människor, och med det får SEF nya möjligheter att kunna öka sina intäkter rejält.

SEF idag och framöver – en fortsatt stark organisation

2021 klev Lars-Charter Olsson av uppdraget som ordförande för Svensk Elitfotboll. I hans ställe tog Jens T Andersson över posten. SEF:s valberedning hade förordat IK Sirius ordförande Ove Sjöblom som ny ordförande men på årsmötet föreslogs också Jens T Andersson som motkandidat. Efter en omröstning stod det klart att båda kandidaterna fått lika många röster vardera och enligt stadgarna skulle allt avgöras genom lottning. Lottningen vanns av Jens T Andersson, tidigare bland annat klubbchef i AIK. I samband med detta röstades också Lars-Charter Olsson in som den förste hedersordförande någonsin i European Leagues.

– Det är klart att det blev en spännande omröstning men i slutändan är jag mest glad och stolt över möjligheten att få leda SEF i tre år framöver. Jag är ödmjuk inför uppgiften, sa Jens T Andersson om lottvinsten som gav honom ordförandeplatsen i Svensk Elitfotboll.

– Det är smickrande och det gör att man kan behålla kontakten med verksamheten. Hedersomnämmanden är ett fint kvitto på det man bidragit med och detta betyder att jag kommer få fortsätta att träffa alla någon gång per år, sa en hedrad Lars-Charter Olsson om att bli hedersordförande i European Leagues.

Jens T Anderssons tid som ordförande i Svensk Elitfotboll blev dock kortvarig. Ett år senare, i mars 2022, lämnade Jens T sin post till förmån för ett jobb som landslagschef på Svenska Fotbollförbundet. I hans ställe röstades Simon Åström, tidigare Örebro SK, in som ny ordförande i SEF.

– Det är kluvna känslor. Jag kom in i SEF för att driva processer på kort och lång sikt och utifrån det har vi arbetat hårt och målinriktat tillsammans. Det har varit en glädje att vara en del av lagarbetet. Jag känner att jag lämnar Svensk Elitfotboll i trygga händer. Vi är precis i färd med att starta upp den första normala säsongen på tre år och det finns mycket bra saker som är på gång, sa Jens T Andersson i samband med att han klev av sin post.

– Jag är glad och stolt över att få det här förtroendet. Vi befinner oss i ett bra läge att staka ut en långsiktig plan för framtiden. Vi finns till för klubbarna och jobbar för deras bästa. Jag är ödmjuk och taggad inför det här, kommenterade Simon Åström det faktum att han blivit ordförande för SEF.

I samband med årsmötet 2023 klev Mats Enquist på egen begäran av sin roll som Generalsekreterare, för att istället vara rådgivare åt styrelsen och styrelseledamot i European Leagues. En epok var över. Under Mats och Lars-Charter Olsson ledning så växte SEF från cirka 270 MSEK till cirka 850 MSEK i omsättning och blivit den organisation som den är idag, där SEF också vunnit mark på flertalet positioner utanför fotbollsplanen. Publiken har växt till rekordnivåer och det allmänna anseendet över elitfotbollen i Sverige är på topp. Fotboll är enligt undersökningar den mest populära sporten i Sverige och Allsvenskan är i dag den mest populära ligan och växer dessutom snabbast bland unga. Ligornas och klubbarnas egna kanaler har tillsammans över 1,4

miljarder exponeringar varje år.

– Det har varit en enormt utmanande utvecklingsresa, men också väldigt kul att tillsammans med supportrar, partners, medarbetare och klubbar se Allsvenskan och Superettan utvecklas mot sin verkliga potential, menar Mats Enquist. Att jag valt att lämna nu är både vemodigt och logiskt på samma gång. Allt har sin tid. Stafettpinnen ska vidare, och nu när vi ligger så bra till är det ett perfekt tillfälle för min efterträdare att ta över rodret tillsammans med styrelse och personal för att ta resan vidare mot nya höjder, menar Mats Enquist.

Mats Enquists ersättare blev Johan Lindvall. Johan kom närmast från rollen som VD för Visby Golfklubb och har tidigare varit sponsorchef och varumärkeschef i Svenska Spels koncernledning samt arbetat på Destination Gotland. De senaste sex åren innan SEF satt Johan även suttit i styrelsen för Elitfotboll Dam.

– Jag är väldigt stolt över att få leda Svensk Elitfotboll framåt. Jag har jobbat direkt och indirekt med svensk fotboll under 25 års tid och att nu få möjligheten att jobba professionellt med utvecklingen av svensk elitfotboll känns oerhört stimulerande, sa Johan Lindvall i samband med att han tillträdde sitt nya jobb.

Vintern 2024 sätts en ny strategi för Svensk Elitfotboll, utformad av Johan Lindvall, på uppdrag av Simon Åström. Strategin tar sitt avstamp i visionen Fotboll. På riktigt. och kommer att presenteras för klubb och beslutas om i samband med årsmötet våren 2024.



– Vi har haft en enormt positiv utveckling de senaste tio åren under Mats Enquist ledning. Men vad fokuserar vi på framåt, för att vara fortsatt framgångsrika? Hur tar vi ett nytt steg, en ny inriktning som känns energigivande och fräsch och som tar hänsyn till allt som händer i omvärlden? Det är det här med bredden i frågorna. Kontakten med supportrarna, kontakten med klubbarna, med kollegorna, med polisen, med politiken. Det är så många inblandade intressenter i fotbollen. Jag visste att fotbollen har ett väldigt starkt genomslag men att det skulle vara på det här sättet hade jag nog inte trott innan. Vi måste ta vår del i ansvaret att utveckla svensk elitfotboll, menar Johan Lindvall.

Parallellt med arbetet med att utveckla strategin på hemmaplan och ett ständigt pågående dialog med polis, myndigheter och politiker om att utveckla elitfotbollsevenemangen till att göra dem ännu mer trygga, säkra och välkomnande så engagerar sig SEF även internationellt, där debatten om den så kallade Superligan och i slutändan fotbollens framtid just nu är aktuell.

– Vi står sannolikt inför ett stort vägskäl. Grundfrågan som man måste gå tillbaka till är vem fotbollen finns till för? Är fotbollen till för ägare och investerare som vill optimera sin avkastning? Eller är den till för alla supportrar och fotbollsspelande ungdomar? Jag vet vad jag tycker. Dagens modell är långt ifrån perfekt, men den bygger på kompromisser mellan alla intressenter. Den avsätter tydliga medel för ungdomsfotboll, den har inbyggda solidaritetsmekanismer för att ge tillbaka till mindre förbund, ligor och klubbar och strävar efter att hitta en tillräcklig balans. Det finns mycket att utveckla, definitivt. Både gällande balans och solidaritet, öppenhet med mera. Men riskerna i att stycka upp fotbollen är att utvecklingen snabbas på i fel riktning. Förhoppningsvis leder detta till en större ödmjukhet och vilja att utvecklas, men inom ramen för befintligt system, menar Simon Åström.

Nuläge

SEF har kommit en lång väg sedan starten för nära 100 år sedan. I början av 2024 består SEF:s kansli av 22 fast anställda och ytterligare 11 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 medlemsklubbers uppdrag aktivt skapa sportsliga, ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar för den svenska elitfotbollen.

SEF har de senaste tio åren byggt en stark organisation med både fasta tjänster och projektanställningar för att leverera den utveckling och de tjänster som krävs, samt hittat sätt att finansiera allt.

SEF fortsätter att blicka framåt och SEF vill bli bättre på allt. 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.

Välkomna att följa med på den fortsatta resan!

Intervju Tommy Theorin

Hur upplevde du att det var i praktiken att vara 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 som sagt av bara tre personer. Det var vi länge. Men det gick. Vi slet och gnetade och hade oss. Jag hade också hjälp av starka ordföranden i Lars-Åke Lagrell och Bengt Madsen och sistnämnde med fler efterträdare.



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. Du vet att när man vunnit stora segrar så firar man. Det kanske man gör i en eller två dagar, sedan 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 så också våra TV-avtal och andra sponsoravtal. Vi började dominera tidningarnas sportsidor och överhuvudtaget synas mer i media. Ja vi har nämnt en hel del om TV-avtalens utveckling. Tänk att från 1 miljon kronor 1994 till att 2012 var lite över 300 miljoner kronor per säsong det kan man kalla utveckling

Vart vill du att SEF tar vägen nu?

– Jag tycker SEF ska följa den linje som SEF 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 lika viktigt är att SEF fortsatt är drivande i att hålla hela den svenska fotbollen samman.

– Som jag brukar säga: Fotbollen befinner sig en bransch som heter showbusiness och i denna bransch så måste man bjuda på det bästa för att folk ska komma.

Något annat?

– Att ha fått glädjen att i fotbollssammanhang träffa och lära känna så många positiva människor genom åren. Visst är det så att några har man kommit närmre och jag kan inte tillräckligt tacka för allt stöd jag fått. SEF har haft en fantastisk utveckling och känner både glädje och stolthet i att ha haft förmånen att vara en del i detta.

Intervju Bosse Lundquist



Hur upplevde du att det var i praktiken att vara Ordförande i SEF?

– Jag hade med mig många i mitt jobb. Vi var en enig och mycket kompetent styrelse. Våldigt många var för förändringarna. Jag tycker nog att vi lyckades, definitivt med tv-avtalet. Och vi lyckades med att göra 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 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 säkert död för lång tid framåt.

Är du nöjd med det du uträttade?

– Till vissa delar, frågan skall 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 vi fick upp ekonomin, säkerheten så vi fick igenom lagarna, 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?

– De är väl de här frågorna då men 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, och i de frågorna, TV, säkerheten och gränsdragningen att göra SEF mer självständigt och göra mer strategiska och övergripande beslut själv. Det vill jag nog säga. Sedan så gjorde vi mängder av olika misstag i olika frågor och fick inte igenom sådana saker som två 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 succesivt, även om där finns problem kvar, men det arbetet fortsätter man ju, och det är glädjande att talangutvecklingen verkar ha blivit bättre. Det är en livsviktig fråga för svensk fotboll.

Intervju Bosse Johansson

Hur upplevde du att det var i praktiken att vara Ordförande i SEF?



– I efterhand kände 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. Det blev bra. Det var ett rejält jobb som gjordes med mycket möten, mycket resonemang. 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, jag har varit ordförande i 13 år i Elfsborg och det är ännu mer ansträngande och utmanade 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 hans roll som ordförande är ännu mer tydlig, och 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. Jag 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 si 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 upplevde du att det var i praktiken att vara Generalsekreterare i Svensk Elitfotboll?

– 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 ideer 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 att utvecklingsfrågan. Samarbetet med Lars-Christer Olsson har under hela resan varit enormt viktigt och givande. Vi kunde komplettera varandra och tillsammans kunde vi också stärka och stötta varandra i utmanande tider.

Är du nöjd med det du uträttade?

– 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 numera ett mycket bra samarbete med polisen.

– Många stridspunkter är borta eftersom vi nu samarbetar med de organiserade supportrarna. De tre senaste åren har vi haft över två miljoner åskådare i Allsvenskan, 2023 var vi totalt över 3 miljoner i Allsvenskan och Superettan. Nu har vi satt oss på en ny nivå. Vi får se hur vi tar nästa steg.

– Vi är långt gångna inom EFIT och börjar att se intäkterna komma. Vi har tecknat nya avtal till gagn för klubbarna. Det ledde också till ett nytt tv-avtal som vi till och med vann ett internationellt pris för.

– Igemässigt har vi gått upp till förstaplats på värdet av rättigheter i fotboll istället för plats sex-sju. Vi är också ute i Europa och föreläser som best practice. Vår förändringsresa sticker ut positivt, vilket är kul då vi är en relativt liten liga.

– Så jag är tillfreds - men inte nöjd. Nöjd så här långt. Det har hänt saker, det har hänt enormt mycket saker. Det jobb som påbörjades för 10-15 år sedan är det vi realiserar idag. De övriga drog igång ett arbete som vi sätter fyr på. Det var den här tidens ansvar, nu inleds morgondagens.

-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. Vi har inte nått full potential än. Det är lätt man går tillbaka och tappar allt om man slappnar av.

Vart vill du att SEF tar vägen nu?

- Vi har fortfarande inte kommit fram till vart vi ska ta vägen. Sätter man ett slutmål så begränsar man sig. Vi ska ta en riktningresa där allt är grundat i NBL-projektet. Hur långt kan det ta oss? Vem vet. Om två år skapar vi nya möjligheter för att vi byter position.

- Vi ska koncentrera oss på nästa steg i resan. Det har vi gjort hela tiden under de här åren, när jag och Lars-Christer Olsson resonerat. Alltid se framåt! Riktningen är viktig. Ibland tar vi myrsteg och ibland elefantkliv framåt. Men framåt. Alltid framåt!

- Det finns fortfarande en stor potential i att utveckla svensk fotboll. Den dag vi är nöjda är den dag vi tappar mark igen.

- Vi ska fullfölja det vi satt igång och lämnat över anser jag. Det kommer att kräva en massa arbete, men det kommer också nya utmaningar som E-sport, Futsal, fantastysport och så vidare. Vi skapar komplement för passionen till fotboll.

Något annat?

- När jag startade så var SEF sex stycken, nu är vi drygt 20 plus projektanställda/konsulter med extern finansiering. Det är en frukt av de behov vi har, och den verksamhet vi driver. Vi växer i takt med att intäkterna ökar, och därmed behovet av att arbeta professionellt för att leva upp till det vi sålt. 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.

-Generellt sett så 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. Kostnaden för personal och "overhead" har stadigt legat runt 4%, så SEF har inte dragit iväg mer än verksamheten krävt. Så länge du tjänar 96% på varje nyanställd så är det inget problem.

-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.

Poliskostnader, Villkorstrappan, Pandemin, Kentaros konkurs, diverse läktarskandaler, Svenska Spel som lämnade oss. Tunga dagar. 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. Och vi har alltid hittat lösningar och kunnat gå vidare! Summerar man åren 2012-2022 så syns det tydligt på olika nyckeltal vad vi åstadkommit.

- **2012:** Premier League är den populäraste fotbollsligan bland svenskar, tycker 38% av de fotbollsintresserade. Allsvenskan ligger på 11%, och talet är sjunkande. (SHL ligger också klart före oss som populäraste liga i Sverige.)
- **2022:** Allsvenskan når 44%, en fyrdubbling av intresset, Och bland de unga ökar det ännu mer. Allsvenskan är nu klart populäraste ligan att följa, oavsett sport.

- **2012:** Intäkterna till SEF sköts till stor del av SvFF. SEF omsätter c:a 270MSEK.
- **2022:** SEF hanterar alla sina intäkter själva. SEF omsätter 853MSEK, mer än en tredubbling av intäkterna.

- **2012:** Publiksnittet för Allsvenskan ligger på drygt 7000/match.
- **2022:** Publiksnittet för Allsvenskan ligger på knappt 10000/match. (2023 passerades 10.000, nytt rekord för en 16-lagsserie).

- **2012:** Intäkten för spelartransfers uppgick till c:a 99 MSEK för Allsvenskan.
- **2022:** Intäkten för spelartransfers uppgick till c:a 582 MSEK för Allsvenskan.

–På många områden är vi numera Nordens Bästa Liga, eller i paritet med våra grannar.

Men utan den sportsliga effekten är det svårt att känna sig färdig!

Nu återstår att klubbarna kan använda detta till att förbättra den sportsliga rankingen i Europa för att kunna säga att vi är Nordens Bästa Liga på allvar. Med nya satsningar på sportsliga strategier och på akademierna är jag helt övertygad om att det kommer att ske. Ett steg i taget, man kan inte hoppa över allt grundarbete och bara tro att man ska prestera bättre. Allt jobb som lagts ner enligt ovan ger en plattform för att kunna ta nya steg, och dessa steg kommer rimligen att återspeglas i sportsliga resultat under de kommande fem åren.

–Sammantaget är det ett rejält utvecklingsarbete som bedrivits under perioden, med klubbarnas stöd, och resultaten är också tydliga. Vi är på rätt väg mot visionen.

Intervju Lars-Christer Olsson



Hur upplevde du att det var i praktiken att vara Ordförande i SEF?

– Det har varit väldigt stimulerande att vara ordförande i en så intressant organisation som SEF. Det har aldrig varit tråkigt. Har man en medlemskalender som består av 32 föreningar som både skall samarbeta för det gemensammas bästa och konkurrera inbördes minst 30 gånger per år där någon skall vinna och någon riskerar att ramla ur så är det naturligt med spänningar. Sedan skall man dessutom konkurrera internationellt.

–I början var vi så få i organisationen att alla fick jobba med mycket men efter hand byggde Mats ju upp kontoret på ett utmärkt sätt så att ny kompetens kom till och utan den hade den här resan varit omöjlig.

–Därmed kunde vi också skapa ett arbetssätt som skiljde på det politiska uppdraget och det operationella. Detta är en grundläggande förutsättning för att få varaktig utveckling i en organisation och minska riskerna hack i kurvan mot framtiden.

Är du nöjd med det du uträttade?

– Ja, jag är väldigt nöjd med hur långt SEF har kommit under den här tiden och då blir man också nöjd med sig själv. Det är ju inte så dumt att unna sig det även om vi skulle ha kunnat komma ännu längre.

–SEF:s resa blir aldrig klar men jag tror att vi har pekat ut en bra riktning för den fortsatta utvecklingen och den bygger på vad de ledare som var före oss har gjort. Förhoppningsvis kan den principen gälla även för våra efterträdare.

–Det har varit hårt arbete för alla som varit med och om man vill forstätta i samma takt så är det inte mycket som talar för särskilt lugna perioder. När jag slutade var det någon som höll med om att det blivit en hel del gjort men undrade om vi inte haft lite tur. Det är inte tur som ger framgång utan målmedvetenhet och slit. Däremot så har man kul om man jobbar med sådana föreningar som våra även om de ibland har medverkat till håravfall.

Vart vill du att SEF tar vägen nu?

– Ja, nu är det ju varken jag eller Mats som skall ta SEF någonstans men jag hoppas de som är kvar och kommer efter oss vill arbeta i samma riktning. Vi har ju talat mycket om just riktning eftersom fotbollsvärlden är ovanligt föränderlig och kräver att man alltid är beredd att parera vad som händer på plan och i omvärlden.

–Pandemin visade ju att vi kan så jag är inte så orolig för det.

–Däremot är jag lite orolig för vår fotbollstekniska utveckling i förhållande till vår omvärld. Just nu verkar våra nordiska grannar utvecklas bättre än vi på den punkten. Samtidigt vet vi att små länder ibland får hack i generationerna spelare. Förhoppningsvis kan våra satsningar på akademierna skapa högre och jämnare kvalitet och vi skall ju fortfarande bli och vara Nordens bästa liga (NBL).

-En sak som vi hade problem med i början var att föreningarna hade väldigt svårt att se att man måste utvecklas tillsammans och ställa höga krav på att bli bättre också i en internationell jämförelse, inte bara se hur det går i Allsvenskan och Superettan. Det kommer förmodligen att bli ännu viktigare i framtiden om vi skall kunna behålla rollen som det viktigaste idrotten i Sverige eftersom vi kommer att konkurrera om publiken med allt fler internationella företeelser.

-Därför skulle jag vilja att vi fortsätter att vara aktiva i arbetet inom European Leagues för det kommer att bli den enda vägen att hänga med och få stöd från de internationella resurserna i framtiden. Vi är så små att vi inte blir starka nog om vi inte samarbetar med andra. Redan nu lyckades vi ju till exempel förbättrat distributionen av pengar från de europeiska klubb tävlingarna och det kommer att bli ännu viktigare i framtiden.

Något annat?

-Jag tycker att det är bra att läsa vad mina företrädare, här ovan, har sagt om att bygga vidare på den grund som är lagd, justera där det är nödvändigt och sedan hänga med i det som händer runt omkring oss för att flytta fram våra positioner ytterligare.

-Med vetskapen om att vi är ett litet land i den norra delen av Europa är det viktigt att vi inte odslar kraft på inbördes strider, varken inom SEF eller den svenska fotbollen. Vi behöver varandra för att vara konkurrenskraftiga. Sunt förnuft är en underskattad ledstjärna.

Intervju Simon Åström



Hur upplever du att det är i praktiken att vara Ordförande i SEF?

–Det är ett komplext och utmanande uppdrag, och framför allt är det väldigt roligt. Att få vara med och driva fotbollens utveckling och viktiga frågor tillsammans med väldigt kompetenta och bra människor runtom i elitfotbollen är väldigt stimulerande. Ett uppdrag jag tar mig an med både stor ödmjukhet och motivation.

Är du nöjd med hur långt SEF kommit hitills?

–SEF är inne på en resa där vi haft en fantastisk utveckling tillsammans med våra klubbar och där vi tagit många viktiga steg för att ligga i framkant. Vår plattform för vidare utveckling är stark.

Vart vill du ta det?

–Vår resa fortsätter och vi har många viktiga steg att ta. Vi ska ha ett starkt utvecklingsfokus för både ligor och våra klubbar samtidigt att vi ser till att vi står för "Fotboll - på riktigt"; en fotboll som engagerar och älskas av våra supportrar. Jag ser fram emot att göra det tillsammans med våra föreningar. Sammanhållningen mellan våra klubbar är bland det viktigaste vi har. Att vi också gör det tillsammans med och i nära samverkan med alla andra intressenter runt fotbollen, inte minst våra supportrar, är också otroligt viktigt. Vi jobbar inte för oss själva, SEF finns till för våra klubbar och elitfotbollen finns för alla människor som brinner för fotbollen.

Intervju Johan Lindvall



Hur upplever du att det är i praktiken att vara Generalsekreterare i SEF?

–I både teori och praktik är detta det roligaste och intressantaste jobbet i idrottssverige om du frågar mig. Det är många komplexa frågor på bordet varje dag. Hur skall vi tag steg sportsligt? Hur gör vi oss än mer attraktiva för marknaden i en lågkonjunktur? Hur ökar vi populariteten för våra ligor ytterligare? Hur vänder vi den negativa trenden med ordningsstörningar på vissa matcher? Hur hjälper vi klubbarna att utveckla sina organisationer? Många frågeställningar som kräver sina svar på kort och lång sikt. Så ser vår vardag ut.

Är du nöjd med det du uträttat hitills?

–Jag är inte nöjd förrän vi når våra högt satta mål inom de områden jag nämner ovan. Jag är hyfsat tillfreds med att vi kommit en bit med vår organisation utifrån en ny strategisk inriktning. Jag är trygg i att vi har satt fart på rätt frågor och att vi utvecklar vår fina rättighet och vårt sätt att jobba i takt med tiden. Vi måste ha en ständig framåtrotation i allt vi gör och våga prioritera våra insatser. Gör vi det kommer det könnas bra.

Vart vill du att SEF tar vägen?

–Det jag beskriver ovan. Jag vill att alla de som följer svensk elitfotboll skall känna stolthet över det vi presterar tillsammans. Vi skall vara en attraktiv arbetsgivare som drivs av sunda värderingar. Vi skall öka kvaliteten på den sportsliga delen så att Allsvenskan når högre rankingmässigt i Europa. Gör vi rätt saker här hemma kommer det att ske.

Något annat?

– Ja, fotboll är så jäkla kul. Det är därför mer än hälften av den svenska befolkningen har ett favoritlag i Allsvenskan och Superettan. Vi engagerar!



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
Kommunikationschef Svensk Elitfotboll
robert.johansson@svenskelitfotboll.se
0703-616674