

Elitprojekt Dam 2023-2025

Slutrapport



FÖRORD

Svensk elitdamfotboll befinner sig vid ett avgörande vägskäl. Historiskt har Sverige varit ett föregångsland med stora internationella framgångar på både klubb- och landslagsnivå. Men fotbollsvärlden runt omkring oss har förändrats i grunden. De prestationer som en gång tog oss till toppen är inte längre någon garanti för framtida framgång. Våra konkurrenter har gjort betydande framsteg – sportsligt, ekonomiskt och organisatoriskt – och för att behålla vår position behöver vi utvecklas på nya sätt.

Elitprojekt Dam, som har pågått under 2023 till 2025, syftade till att säkerställa svensk fotbolls strategiska målsättning om internationella framgångar *för klubblag och landslag*. Det jobbet är inte klart än, och för att lyckas krävs långsiktighet, en tydlig plan och rätt resurser – men framför allt ett modigt och konsekvent elitdriv. I ett fotbollandskap där ansvar och roller är många behöver drivkraften för elitutvecklingen komma från Elitfotboll Dam (EFD).

Svensk fotboll präglas av en stark fostranskultur – att så många som möjligt ska spela så länge som möjligt – snarare än av en uttalad elitinriktning. Om vi vill fortsätta fostra internationella toppspelare måste vi också stå upp för elitens villkor och skapa miljöer som utvecklar framtidens spelare.

Samtidigt behöver vi förstå våra egna förutsättningar. Sverige har tagit steg framåt, i en tid då stora fotbollsnationer investerar kraftigt i damfotbollen krävs att vi utvecklas annorlunda för att förbli konkurrenskraftiga. Våra resurser är mindre – men vi har något unikt: en tradition av kvalitet, organisation och utbildning. Med innovation, effektivitet och mod kan vi skapa framgång på vårt eget sätt.

Många av våra konkurrenter har starka herrstrukturer att luta sig mot – både när det gäller finansiella resurser och tillgång till kompetens. I dessa länder är damfotbollen ofta yngre, vilket gör deras system mer flexibla och snabbare att anpassa till nya krav. I Sverige, där damfotbollen är mer etablerad och strukturerad, behöver vi aktivt arbeta för att bevara vår förmåga till förändring och utveckling. Vi bör utmana oss själva och tänka nytt i hela fotbollssverige. Det handlar om att skapa miljöer där talangfulla spelare får möjlighet att nå sin fulla potential – och det kräver att fler klubbar formulerar en tydlig strategi och målsättning för hela sin elitverksamhet.

För att svenska klubbar ska kunna konkurrera internationellt behöver vi samtidigt bygga en säljande liga – en liga som attraherar spelare, publik och partners. Ekonomisk hållbarhet skapas genom att utveckla och sälja talang, både sportsligt och kommersiellt. Det är särskilt avgörande för klubbar på mindre orter och för de föreningar som saknar ett elitlag på herrsidan, där damlaget ofta är den primära motorn i elitmiljön.

Det förutsätter att dessa klubbar jobbar aktivt med en truppstrategi, övergår till A-laget, och kan erbjuda elitutvecklande miljöer där spelare ges möjlighet att bli så bra att de lockas till internationella ligor med större resurser – i sin tur stärker svensk fotboll både sportsligt och ekonomiskt.

För att svensk damfotboll ska fortsätta vara en kraft i Europa krävs ett gemensamt ansvarstagande, med Elitfotboll Dam i spetsen, för att driva elitutvecklingen framåt. Det krävs personer och organisationer som förverkligar ett nytt tankesätt och mod att i högre grad driva klubbarnas utveckling genom Elitfotboll Dam, så att de elitförberedande verksamheter som krävs stärks och möjliggör internationell konkurrenskraft på längre sikt.

Vi måste investera, tänka nytt och – framför allt driva elit, redan från en yngre ålder.

SAMMANFATTNING

Elitprojekt Dam initierades 2022 och genomfördes mellan 2023-2025 av Elitfotboll Dam i samarbete med Svenska Fotbollförbundet. Projektets övergripande syfte var att bidra till svensk fotbolls strategiska mål om internationella framgångar för klubblag och landslag genom att höja kvalitet och långsiktig effekt i elit- och elitförberedande miljöer. Utgångspunkten var att elitföreningarna inom damfotbollen har mycket skiftande förutsättningar avseende ekonomi, organisation, faciliteter och lokala konkurrensförhållanden, men att de generellt arbetar med begränsade resurser och därför har stor utvecklingspotential. För att skapa ett gemensamt, utvecklingsdrivet ramverk enades Elitfotboll Dam (EFD) och SvFF om att certifieringen skulle vara det bärande verktyget, kompletterat med ett stärkt kunskapsunderlag genom statistik, forskning, beprövad erfarenhet och internationell benchmarking.

Projektet strukturerades i tre delar: (1) elitfotbollsutvecklare som skulle stötta och följa upp certifieringen i föreningarna, (2) en fördjupad omvärldsanalys av damfotbollens utveckling nationellt och internationellt, samt (3) efterföljande initiativ baserade på omvärldsanalysens insikter. I praktiken genomfördes tidiga föreningsbesök för att kartlägga nuläge, behov och skillnader mellan de 28 elitföreningarna och för att stärka relationen mellan EFD och klubbarna.

Vid projektets inledning påvisades projektplaneringens brister då den inte överensstämde med den faktiska verkligheten, vilket medförde en förändring av innehåll och tidslinje. Bakgrunden till den genomförda omvärldsanalysen tydliggjordes att EFD hade svaga relationer och stödstrukturer till föreningarna. Flick- och damfotbollens specifika behov och förutsättningar synliggjordes inte pga låg grad av data och faktaunderlag och i stället var beslutsunderlag baserade på att "dubbelklubbars" strukturer och resurser skulle ge positiva effekter. Föreningarna själva präglades ofta av en avsaknad strategisk och kompetensmässig beredskap för att utveckla elitförberedande verksamheter specifikt för flickor.

Omvärldsanalysen genomfördes med fotbollsaktionens fyra delar (teknik, spelförståelse, fysiologi och psykologi) som struktur, genom samverkan med funktioner inom svensk fotboll och med internationella referenser. Analysen landade i att svensk flick- och damfotboll behöver agera snabbare för att matcha den globala utvecklingen och skapa bättre utbildning med effektgivande innehåll. Projektets riktning tydliggjordes i fokus på tidigare tillgång till kvalitativa miljöer, starkare och mer medvetet ledarskap, en förskjutning från kollektiv till individuell spelarutbildning samt en elitförberedande kultur som bygger kvalitet och effekt långsiktigt med sunda värderingar.

Eftersom den nya certifieringsmodellen inte var färdig vid projektstart prioriterades dess framtagande under 2023, med omvärldsanalysen som grund. Den nya certifieringen utformades som en manual som, utöver att mäta och kontrollera, är tydligt utvecklingsorienterad och har ett särskilt fokus på flickors biologiska, fysiologiska och psykologiska förutsättningar. Åldersspannet avgränsades till 13–19 år för att markera att elitförberedande utbildning behöver inledas tidigare än vad som ofta varit fallet. Den nya certifieringen omfattar 52 delar i sex segment och kräver att föreningarna visar hur de planerar, genomför, följer upp och utvärderar sina processer inom den elitförberedande verksamheten.

Parallellt drev projektet ett arbete kring matchmiljö, där både kvalitet och tillgång till matchtid lyftes som avgörande för individuell utveckling, och projektet bidrog till processer kopplade till F17- och F19-serier samt kompletterande matchmiljöer. Ett utbildnings- och fortbildningsspår byggdes upp med målgruppsanpassat material med särskilt flickfokus och en digitaliserad process för genomförande och uppföljning; under 2025 genomfördes flera fysiska och digitala forum och minst 550 personer nåddes med högt utvärderade insatser. Ett prioriterat område var även kompetensförsörjning och kvinnliga tränare/ledare, där projektet betonade vikten av attraktiva

arbetsmiljöer, tydligare krav i certifieringen, datainsamling, nätverk och diversifierade ledarteam för att stärka långsiktig kvalitet och produktivitet.

I rapportens diskussion framhålls att svensk damfotboll har starka grundvärden i demokrati, föreningsförankring och jämlikhet, men att den konsensusorienterade kulturen kan skapa långsamma och reaktiva processer i en internationell kontext som kräver snabb handlingskraft. OBOS Damallsvenskan bedöms ha tappat sin tidigare roll som internationell referensmiljö, vilket ökar behovet av systematiskt omvärldsarbete och tydligare strategisk riktning. Strukturellt är sårbar organisation, lågt antal renodlade roller, brist på specialister och svaga anställningsvillkor hinder för kvalitet och effekt. IUP-arbetet är centralt men riskerar att tappa effekt om det blir administrativt snarare än praktiskt genomfört med kontinuerlig feedback och tydlig rollfördelning, inklusive samverkan mellan skola och förening. För matchmiljön konstateras att geografi och resursskillnader skapar ojämlika förutsättningar och att mix-spel (träning och match med/mot pojkar) lyfts som en potentiellt kostnadseffektiv och tillgänglig kvalitativ och kvantitativ resurs, förutsatt ett normskifte där utveckling prioriteras framför kortsiktiga resultat.

Sammantaget rekommenderas mer differentierat beslutsfattande mellan elit och bredd, stärkt strategisk riktning och omvärldsanalys, tydligare elitmandat för kunskapsspridning, fortsatt kvalitetssäkring och resursförstärkning av elitförberedande miljöer, rollrenodling och bättre villkor i föreningarna, strategiska insatser för kvinnliga ledare samt en mer utvecklingsdriven matchmiljö.

Projektets slutord slår fast att certifieringsmanualen för flickors elitförberedande verksamhet är en central och bestående leverans som redan stärkt struktur, status och utvecklingsförutsättningar, och att möjligheterna till fortsatta internationella framgångar bedöms kvarstå om rekommenderade utvecklingssteg genomförs i högt tempo.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Elitprojekt Dam – Projektplan 2023-2025	sid 6-7
Organisation och ekonomi	sid 8
Omvärldsanalys	sid 9-11
Certifiering	sid 12-15
Matchmiljö	sid 16
Utbildning och fortbildning	sid 17
Effektiva team – kvinnligt ledarskap	sid 18
Diskussion	sid 19-20
Slutsatser	sid 21
Rekommendationer	sid 22-23
Slutord	sid 24

ELITPROJEKT DAM – PROJEKTPLAN 2023-2025

Utdrag ur Elitprojekt Dam (bilaga x)

Bakgrund och syfte

Förbundsstyrelsen har i januari 2022 beslutat att tillföra ekonomiska medel till svensk elitdamfotboll. Det har varit startskottet för SvFF och EFD att undersöka ett antal utvecklingsområden inom svensk flick-/damfotboll som skulle kunna ingå i ett nytt flerårigt elitprojekt på damsidan.

Syftet med elitprojektet är i första hand att säkerställa svensk fotbolls strategiska målsättning att nå "Internationella framgångar för klubbtag och landslag". För att nå internationella framgångar krävs långsiktighet, en genomarbetad plan och ekonomiska resurser.

När det gäller elitklubbarnas förutsättningar kan noteras att det finns föreningar med olika ekonomiska resurser, olika träningsfaciliteter, olika antal spelare, olika konkurrenssituationer från andra föreningar och/eller idrotter. Därtill verkar dessa föreningar i olika kulturella och socioekonomiska miljöer. Vi kan således konstatera att det inom svensk damfotboll finns många olika typer av föreningar. Det som dock är gemensamt för alla föreningar på damsidan är att de jämförelsevis jobbar med små resurser och därför har möjlighet att utvecklas ytterligare.

För att utveckla elitföreningarna så att de når internationella framgångar och fostrar landslagsspelare behöver de stöttning i sin föreningsmiljö. Inom EFD har klubbarna enats om att det bör vara den s.k. certifieringen som ska vara det bärande verktyget för att kunna ge denna stöttning. Genom en moderniserad och aktiv certifieringsprocess kan svensk fotboll få tydliga nyckeltal som ger klubbarna möjlighet att mäta och utveckla sina elitmiljöer. Tanken är att elitprojektet ska stötta elitföreningarnas miljöer inom ramen för certifieringsprocessen.

I certifieringsarbetet finns det även möjlighet att inhämta statistik och beprövad erfarenhet, något som är eftersatt inom damfotbollen. Vi vill inom ramen för detta projekt samla in statistik och göra en omvärldsanalys i syfte att kunna ge evidensbaserade svar inom områden som bidrar till svensk damfotbolls utveckling.

De insikter som framkommer i omvärldsanalysen kommer ge ett välgrundat underlag så att vi med större säkerhet kan rikta ekonomiska satsningar inom elitprojektet där de gör bäst nytta. Tanken i den delen är således att först genomföra en gedigen omvärldsanalys och därefter fatta beslut om riktade ekonomiska satsningar inom ramen för Elitprojekt Dam.

Delprojekt

Av de möten som SvFF och EFD haft under vintern/våren 2022 har det utkristalliserats tre områden som parterna anser att elitprojektets medel bör läggas på:

1. Elitfotbollsutvecklare - Stöttning/kontroll kring den nya certifieringen
2. Genomförande av en omvärldsanalys baserad på forskning och beprövad erfarenhet; samt
3. Specifika delprojekt baserad på omvärldsanalysen.

Delprojekt 1: Elitfotbollsutvecklare - Stöttning/kontroll kring den nya certifieringen

Elitklubbarna på damsidan har väldigt olika förutsättningar beroende på var i landet de befinner sig samt vilken ekonomisk och organisatorisk styrka de har. En majoritet av klubbarna uttrycker att de önskar kunna bedriva en mer professionell verksamhet men att de inte har ekonomiska möjligheter att anställa adekvat personal. Detta riskerar att påverka den sportsliga verksamheten negativt.

Den nya certifieringen på damsidan kommer innebära fler besök hos klubbarna samt en ökad kravbild och kontroll av klubbarnas sportsliga verksamhet. Detta kräver personella resurser. Samtidigt bedöms många elitklubbar vara i behov av ökad kunskap och kompetens i den dagliga verksamheten för att kunna bättre leva upp till de krav som den nya certifieringen ställer.

I SUB 2.0 är utgångspunkten att ha ett fördjupat fokus på föreningen och föreningsledaren – då dessa aktörer är de som skapar den bästa förutsättningen för en effektiv och hälsosam spelarutbildningsmiljö. Den absoluta majoriteten av fotbollsaktiviteter bedrivs i föreningsmiljön.

Tanken är att delprojektet leds av en projektledare motsvarande en halvtidstjänst. Personen har det övergripande ansvaret för hela elitprojektet och rapporterar kontinuerligt till styrgruppen och, vid 1-2 tillfällen per år, till Fotbollsutvecklingsgruppen. Personen är anställd av EFD och ska löpande ha en dialog med projektledaren för SUB 2.0 för att hitta synergier och möjliga utvecklingsmöjligheter inom den elitförberedande miljön för flickor. Till sin hjälp har personen fyra stycken föreningsutvecklare (elitfotbollsutvecklare), som är projektanställda på heltid av EFD.

DELPROJEKT 2 och 3: Omvärldsanalys och efterföljande initiativ

Fotbollsutvecklingen inom damfotbollen sker för närvarande i hög takt. Fler internationella klubbar med herrlag på hög nivå satsar ekonomiska resurser på sina damlag och de större internationella turneringarna genererar allt större belopp. Den svenska modellen som skapat internationella framgångar för landslag och historiskt även klubbtag utmanas och måste sättas in i ett sammanhang.

Mot den bakgrunden föreslås att det under år 2023 sätts fokus på en omvärldsanalys av damfotbollen på ett fördjupat plan för att se hur damfotbollen utvecklas dels i förhållande till andra nationer, dels i förhållande till viktiga områden inom spelarutbildningen, såsom bland annat fotbollsfysiologi, fotbollspsykologi, matchanalys och motsvarande områden.

Tidplan

Följande preliminär tidplan har tagits fram för åtgärder under hösten 2022:

Tillsätta styrgrupp och referensgrupper

Revidera certifieringen (*se vidare under Omvärldsanalys och Certifiering*)

Skapa rollbeskrivningar för de tilltänkta tjänsterna

Upprätta jobbansökan och tillsätta tjänster med start 1/1 2023

Skapa underlag till omvärldsanalys och forskning

Ekonomisk investering Elitprojekt Dam 2023-2025

Som tidigare nämnts har konkurrensen inom damfotbollen ökat. Många hårdtsatsande nationer, däribland Italien, jobbar intensivt för att förbättra sina UEFA-ranking och det krävs således en kraftsamling för att svensk damfotboll ska bibehålla sin ligaranking och nå internationella framgångar även i framtiden. Mot den bakgrunden föreslås att SvFF och EFD arbetar tillsammans i ett Elitprojekt Dam och svensk damfotboll får ekonomisk stöttning under perioden 2023-2025 enligt följande:

2023: 4 666 000

2024: 4 666 000

2025: 4 666 000

ORGANISATION OCH EKONOMI

Intäkts-/kostnadsslag	2023	2024	2025
Ersättningar personal (inkl AGA, pension), resor, kost och logi	3 773 202	3 104 442	
Kostnadstäckning personal (inkl AGA pension), resor, kost och logi			2 400 000
Reseersättningar föreningar F19		1 400 000	
Direkt avsatta medel från SvFF avseende reseersättning F17- och F19			2 266 000
Kostnadsersättning tränarutbildning (Semiprofessionellt projekt)*		165 000	60 000
Övriga utvecklingsinsatser <ul style="list-style-type: none"> • Studie (Players pathway) • EFD Trophy • Tränarkonferenser F13-F19 • Produktion fortbildning • Samverkan SvFF 		1 007 558	
Tilldelad budget	4 666 000	4 666 000	4 666 000
Överskott/underskott fg projektår		+892 798	-118 202
Ersättning Elitfotboll Dam			+178 202
Överskott/underskott	+892 798	-118 202	0

* Det har tillförts 225 000 kr från Semiprofessionellt projekt

4,5 fulltidstjänster (FTE) i projektplanen.

Period	FTE	Personal
Jan 2023-aug 2023	3,8	Kirsten van de Ven (projektledare), Magnus Karlsson, Robin Blommé, Marie Svensson
Sep 2023-nov 2023	3,3	Kirsten van de Ven (projektledare), Magnus Karlsson, Robin Blommé, Anna Stoltze
Nov 2023-dec 2023	3,8	Kirsten van de Ven (projektledare), Magnus Karlsson, Robin Blommé, Anna Stoltze
Jan 2024-mars 2024	3,4	Kirsten van de Ven (projektledare), Magnus Karlsson, Robin Blommé, Anna Stoltze
April 2024-dec 2025	2,65	Kirsten van de Ven, Magnus Karlsson (projektledare), Robin Blommé, Anna Stoltze

OMVÄRLDSANALYS

Bakgrund

Inom den svenska idrottsrörelsen saknas en gemensam tydlig definition vad elit som begrepp innebär. Idrottsrörelsen har olika behov av att begreppet definieras. Det påvisas genom att Riksidrottsförbundet (RF) saknar en förklaring för begreppet. Respektive specialidrottsförbund behöver då på egen hand definiera begreppet. RF definierar dock en *elitsatsning* som:

- en krävande, specialiserad och organiserad idrottsverksamhet med uttalade prestations. Och resultatmål.

Projektet menar att en *elitförberedande verksamhet* inom fotboll kan definieras som:

- en verksamhet som tillsätts resurser, organisation och kompetens för att skapa utvecklingsmöjligheter och förutsättningar till en framtida hållbar elitkarriär i högsta konkurrens.

Vid projektens inledning i januari 2023 var projektplaneringen i flera avseenden långt ifrån den faktiska verkligheten. Den skapade ett tydligt gap mellan uppsatta ambitioner och möjligheterna till praktiskt genomförande, vilket medförde att projektplanens innehåll och tidslinje förändrades.

Den dåvarande certifieringsmodellen var svag och innehöll ingen process för kontroll av verkligt genomförande. Relationerna till föreningarna var i praktiken svaga eller saknades helt, vilket gjorde stödfunktionen till de elitförberedande verksamheterna obefintlig eller mycket svagt utvecklad. Generellt visade föreningarnas egen avgränsning att elitförberedande verksamhet inleds vid 17 år.

Det saknades tillförlitliga faktaunderlag och relevant data om verksamheterna, vilket försvårade analys, uppföljning och välgrundade beslut. Ett exempel på detta var de bristande nationella matchmiljöerna som inte fyllde syftet som utbildningstillfälle för elitförberedande verksamhet. Omvärldsanalysen var bristfällig och tog i hög grad sin utgångspunkt i Svensk Elitfotbolls certifieringsmodell, utan tillräcklig anpassning till svensk flickfotbolls nuläge och specifika förutsättningar och behov. Svensk fotboll präglades av en förenklad och schablonartad världsbild av "dubbelklubbarnas" resurser och strukturer och därmed möjliga effekter för flickfotbollen på kort sikt.

Strategi och långsiktiga målsättningar var endast utvecklade i begränsad omfattning och behovet av kompetensförsörjning var stort. Därtill fanns brister i fokus på elit och förståelse för de faktorer som utvecklar elitförberedande miljöer.

Genomförande

Då den nya certifieringsmodellen inte var klar vid projektens inledning som tänkt gjordes bedömningen att omvärldsanalysen behövde föregå skapandet av en ny certifieringsmodell och därefter vidare pågå parallellt.

Elitfotboll Dam hade vid projektens start en svag sportlig relation till föreningarna i kollektivet och speciellt till dess utvecklingsmiljöer. Det genomfördes omgående föreningsbesök, dels för att få en absolut syn på nuläget, dels för att ge förutsättningar för en förbättrad relation mellan EFD och föreningarna. Besöken gav en bild över nutidsstatus, föreningarnas förutsättningar samt behov. Det gav även en överblick över likheter och olikheter mellan alla 28 elitföreningar. Just de skillnader och olikheter i behov gjorde att projektet kunde strukturera föreningarnas elitförberedande verksamheter i fem olika nivåer.

Nivå	Status	Support	Behov
Lokal nivå	Skapa	EFU/SvFF (Kvalitetsklubb), RF Sisu	Breddförening. Inget elit-fundament. Behöver helt eller delvis skapa dokumentation för EFV.
Distriktsnivå	Förbättra	EFU/SvFF (Kvalitetsklubb), RF Sisu	Breddförening. Dokumentation finns men stort behov av revidering och uppdatering. Behöver tillämpa dokumentationen i praktiken - är ej integrerat och/eller förankrat
Regional nivå	Förbättra	EFU/SvFF	Dokumentation behöver finslipas. SUP och IUP behöver integreras och/eller förankras till fullt. Resurser saknas men utvecklingsvilja finns.
Nationell nivå	Utveckla	EFU/SvFF, experter	Bättre resurser men behov av större kompetens. Organisatoriska brister finns och har behov av vidareutveckling av processerna.
Internationell nivå	Utveckla	EFU/SvFF, internationella experter	Har behov av internationella referenser, influenser och kompetens för att vidareutveckla miljön.

Omvärldsanalysen bedrevs genom att inventera det inhemska svenska fotbollslandskapet och utröna vilka delar och beslut som svensk flick- och damfotboll vilade på och specifikt de delar som rör spelutveckling och vilka förutsättningar de gav för att nå de mål som projektet hade såsom SUB 2.0, Kvalitetsklubb. Genom samverkan med övriga funktioner inom svensk fotboll såsom NaFU, NIU-ansvariga, landslagsavdelning och specialister fick projektet en samlad bild av elitmiljöerna.

Med fotbollsaktionens fyra olika delar; teknik, spelförståelse, fysiologi och psykologi som utgångspunkt, har projektet analyserat informations- och underlagsinhämtningen från specialister och forskning. Utöver det har det inskaffats nödvändiga och tillräckliga internationella referenser, både på skandinavisk, europeisk och utom-europeisk nivå. I tillägg har jämförelser gjorts med jämförbara idrotter.

Då spelarnas utveckling och utbildning sker och kommer att ske nästintill uteslutande i föreningarnas verksamhet behöver projektet främja dessa elitförberedande miljöer.

Sammankopplas framtidens krav på spelarna samt vad och hur föreningarna då måste agera leder omvärldsanalysen till konstaterandet att:

För att kunna konkurrera i takt med den globala utvecklingen inom damfotbollen behöver svensk fotboll uppfylla kravspecifikationen och utbildningsbehovet för en konkurrenskraftig flick- och damfotboll. Det behövs skyndsamt skapas förutsättningar för en kvalitativ spelarutbildning som innebär tidigare, mer och bättre utbildning med effektgivande innehåll. Fokusområdena för projektets riktning framgent var:

- Tidigare tillgång till kvalitetsmässig miljö för att möta utbildningsbehovet.
- Ökat fokus på ledarskapet och ledarbeteenden
- Förskjutning från kollektiv spelarutbildning till individuell spelarutbildning.
- En elitförberedande miljö som utgår från att skapa kvalitet och effekt med en god kultur och sunda värderingar i grunden.

En av utmaningarna av att skapa tillräckligt många elitförebredande miljöer är det stora spektrumet och skillnaderna mellan de nuvarande elitföreningarnas organisationers behov. Effekten av för specifika insatser och aktiviteter riskerar då att utebli.

Arbetsgrupper

Under projektiden har projektet bemannat flertalet styrgrupper och följande arbetsgrupper:

Utvecklingsforum – SvFF, EFD, SEF
Riktlinjer förbundsmiljöer – utvecklingsmiljöer
Utvecklingsmiljöer - bredd och elit
Tävlingsmiljöer
Skola - NIU

CERTIFIERING

En stor del av projektplanen var att stötta och kontrollera den nya versionen av certifieringen. Då en ny certifiering inte fanns framtagen vid projektets inledning blev dess framtagande prioriterat projektåret 2023 och resurser fick därför omprioriteras.

Den nya certifieringen skulle fylla behovet att vara ett mätverktyg som fokuserade på de saker som driver utveckling av en elitförberedande verksamhet. Utöver det ska den ge en rättvisande bild av föreningarnas prestation samt möta föreningarnas behov av stöttning och vägledning.

Utifrån den genomförda omvärldsanalysen framtoogs en certifiering som belyser de delar som ska säkerställa en effektgivande kvalitativ elitförberedande verksamhet och som ska stärka konkurrenskraften framgent. Gentemot omvärlden har projektet gjort anpassningar till EFD-föreningarnas variation i behov, förutsättningar och struktur samt tagit till fasta på önskemålen om ett mer utvecklingsfokuserat innehåll och layout. Projektet har lagt stor vikt vid att se till att möta flickors specifika behov.

Den nya certifieringen är en stor uppgradering av tidigare certifieringsversioner i form av omfattning och kravställning. En styrka med den nya versionen är möjligheterna till guidande utvecklingssteg samt tillvaratagandet av föreningarnas potential, oavsett nuläge.

Projektet valde att avgränsa åldersspannet till 13-19 år, och tydliggjorde en förskjutning av elitförberedande verksamheternas kvalitativa utbildning bör inledas från 13 års ålder. Även om tidigare certifieringsversion omfattade åldrarna 9-19 år, så visade omvärldsanalysen att det elitförberedande fokuset i verksamheterna generellt inleddes vid 16-17 års ålder.

Certifieringen består av 52 mätbara delar fördelat på 6 olika områden (segment). I 27 av dessa ska föreningens elitförberedande verksamhet påvisa sin process. Föreningen ska påvisa på vilket sätt föreningen vill arbeta genom att ha en beskrivning i sin dokumentation, påvisa hur de följer upp genom att säkerställa att önskat arbetssätt blir genomfört samt hur de utvärderar valt arbetssätt för att vidare utveckla sin process. Certifieringsprocessen bidrar till datainsamling över tid.

Certifieringen markerar ett tydligt skifte från kontroll av endast dokumentation till verklig utveckling, där kvalitet, processer och långsiktig effekt prioriteras. Genom att fokusera på åldrarna 13–19 år erkänns behovet av att påbörja strukturerad elitförberedelse tidigare – särskilt för flickor. Biologiska, fysiologiska och psykologiska skillnader kräver anpassade utbildningsmodeller. En könsneutral modell riskerar att minska effekt och därför är flickspecifikt innehåll avgörande. Hög kvalitet uppstår inte enbart på planen utan genom stark styrning, tydliga roller, god arbetsmiljö och systematiskt lärande med bra ledarbeteende. Genom konsekvent individuell utveckling skapas förutsättningar både för fler elitspelare och för internationell spets. Certifieringen premierar kontinuitet och långsiktig produktivitet snarare än kortsiktiga resultat, vilket stärker svensk flickfotbolls konkurrenskraft.

Sammanfattningsvis definierar certifieringen en manual för elitförberedande miljö på flicksidan som en systematisk, individanpassad och kunskapsbaserad helhet, där organisation, ledarskap och flickspecifik kompetens samverkar för att skapa hållbar elitutveckling.

Segment		Delsegment
1	Föreningen	Värdegrund, vision, målsättningar, strategi och organisation
2	Resurser	Organisation och arbetsmiljö, arbetsmiljö kvinnliga ledare, scouting och rekrytering, skolsamarbeten, personal, faciliteter
3	Ledarskap	Ledarbeteenden (Lärande- och motivationsmiljö), uppföljning individuellt och team
4	Kollektiv spelarutveckling	Fotbollsfilosofi, Spelarutbildningsplan (SUP), SUP Målvakt, SUP fysiologi, SUP psykologi, skadehantering, rutiner träning, matchstrategi- och verksamhet, videoanalys, samarbete andra föreningar och utbildning/fortbildning.
5	Individuell spelarutveckling	Individuell utvecklingsplan (IUP), IUP psykologi, IUP fysiologi, IUP i praktiken, individuell belastning, övergångar EFV, övergångar EFV-A.
6	Sportslig nivå och produktivitet	Nationell matchmiljö F17- och F19, Representation ungdomslandslag och produktivitet elitspelare

Segment 1 - Föreningen

För att föreningarna långsiktigt ska kunna verka hållbart, enhetligt och med hög effektivitet krävs tydliga och förankrade styrdokument som utgör verksamhetens fundament. Med föreningarnas kultur och värderingar som bas behöver vi säkerställa ökad autonomi, minska personberoendet och etablera tätare, mer kraftfulla processcykler i ett ständigt förbättringsarbete. Det är avgörande för att bygga och bibehålla kvaliteten i en elitverksamhet – inte bara idag, utan över tid.

Arbetet med att fullt ut integrera den elitförberedande verksamheten i föreningarnas övergripande mål och vision måste nu intensifieras. För att nå dit krävs att målsättningarna blir tydliga, mätbara och tidsbestämda – både på kort och lång sikt. Strategin behöver konkretiseras i form av detaljerade verksamhets- och handlingsplaner som visar *hur* målen ska nås, inte bara *vilka* de är.

För att stärka styrdokumentens funktion måste uppföljning och utvärdering prioriteras. Vi behöver systematiskt mäta både resultat och genomförda insatser, och justera kursen när det krävs. Processerna måste dessutom bli mer frekventa och anpassas efter den takt en elitverksamhet kräver – den som inte utvecklas, tappar mark.

Organisationen ska byggas med tydlig ansvarsfördelning och roller som driver utveckling – här och nu, men också i framtiden. Det är dags att ta steget från intention till genomförande.

Segment 2 - Resurser

Föreningarna behöver öka förståelsen över vad som gör dem till en attraktiv arbetsgivare. En kvalitativ elitförberedande verksamhet ställer krav på en god arbetsmiljö för anställda och andra verksamma. Arbetsmiljöarbetet bör prioriteras för att skapa, förbättra och etablera strukturerade processer för hur arbetsmiljön ska utvecklas och säkerställas över tid i enlighet med innehållet i de egna styrdokumenterna för arbetsmiljöfrågor. Föreningen behöver genomföra en analys och skapa styrdokumentation som främjar arbetsmiljön för kvinnliga tränare och ledare.

För att möta framtidens krav behöver föreningarna öka antalet anställda såsom tränare och specialister och höja dess kompetensnivå, vilket är avgörande för att skapa kvalitet och effekt i

verksamheten. Då krävs en förstärkt organisatorisk struktur där roller och arbetsbeskrivningar, renodlas och innehåller mandat.

För att utvecklingsmiljön ska få rätt förutsättningar behöver faciliteterna möjliggöra att föreningarna kan äga sina egna processer rörande planering och innehåll. Dålig tillgång eller brister ger direkt minskad effekt och kvalitet, framför allt för spelarens individuella utveckling. Det finns ett stort behov att proaktivt planera för de framtida facilitetsmässiga kraven på utvecklingsmiljön om de elitförberedande verksamheterna ska möta behovet av mer träning och kvalitet tidigare i åldrarna.

Segment 3 - Ledarskap

För att elitförberedande verksamheter ska hålla hög kvalitet och få effekt krävs en stark motivations- och lärandemiljö, där ledarnas roll är avgörande. Ledarskap och ledarbeteenden är centrala för att omsätta teori i praktik, med hög överföringseffekt, och skapa spelare som möter framtidens krav inom elitfotboll.

Föreningarna bör ta ett tydligt ansvar för att följa upp och utveckla önskat ledarbeteende enligt sina styrdokument. Tränare och team ska få kontinuerlig och konkret återkoppling så att önskat beteende inte bara beskrivs, utan också praktiseras, förstärks och utvecklas över tid.

Kompetensutveckling av ledarna ska fokusera både på ledarskap och vara fotbollsspecifik, med fokus på fotbollsaktionen, spelets krav och med hänsyn till specifika behov hos unga kvinnliga elitspelare.

Segment 4

För att motverka personberoendet behöver en spelarutbildningsplan (SUP), vara den vägledande dokumentation som de elitförberedande verksamheterna vilar på. En SUP ska påvisa hur utbildningen sker snarare än hur spelet ska bedrivas. Funktionen av krav på specificitet och progression av fotbollsaktionens beståndsdelar över åldrarna ska ge ledarna tillräckligt med vägledning att tillsammans med sin kompetens skapa en kvalitet- och effektgivande miljö.

För att säkerställa långsiktig utveckling behöver en SUP ge en bas för utvecklings- och lärandemål, som verksamheterna följer upp för att kunna utvärdera kvalitet och effekt i spelarutbildningen.

I takt med att spelets krav snabbt utvecklas behöver de elitförberedande verksamheterna tillgodose spelarnas behov och därmed ge dem förutsättningar att klara av de ökade fotbollsfysiska kraven. När kravspecifikationen på en elitspelares fysiska förmåga utökas behöver spelaren börja förberedas i tid.

Det är högst väsentligt att förstå skillnaderna mellan flickor och pojkar och hur deras biologiska mognad och utveckling skiljer sig åt. Det finns därmed en risk i att den fotbollsfysiologiska utbildningsplanen inte fyller sin funktion om den är konstruerad utifrån pojkar. Då flickors pubertet relativt infaller tidigare och har en tidigare och kortare tillväxtkurva behöver innehållet i en SUP utgå från att flickor tidigare bör lägga grunderna och utveckla sina fotbollsfysiologiska färdigheter samt skadeförebyggande strategier.

Utöver de fysiologiska aspekterna behöver SUP ta hänsyn till psykologisk mognad och psykologiska skillnader mellan flickor och pojkar under puberteten. Dessa skillnader berör flera psykologiska färdigheter så som, självkänsla, social påverkan och prestationsupplevelse vilket i sin tur påverkar hur spelare tar till sig träning, krav och feedback. En medveten anpassning av

ledarskap, psykologiskbelastning och återkoppling är därför avgörande för att skapa trygga, hållbara och prestationsutvecklande miljöer.

För att kvalitetssäkra både den fysiska och psykologiska delen av fotbollsaktionen behöver kompetensen kring flickors biologiska, fysiologiska och psykologiska utveckling stärkas, vilket kan ske genom ett ökat och mer strukturerat involvering av specialister.

Segment 5

För att kunna sätta individen i fokus behöver de elitförberedande verksamheterna skapa förutsättningar genom en förskjutning från kollektiv till individuell spelarutbildning. Projektet menar att genom att konsekvent sätta spelaren i centrum med individuella utvecklings- och lärandemål ökar möjligheterna att få effekt.

Behovet av ökad effekt genom individuell spelarutveckling kan ses som tvådelad; dels att initialt bygga en bas att fler ska ges förutsättningar att nå den färdighetsnivå som krävs för elitfotboll, dels att stimulera och förädla spets och potential mot internationell konkurrenskraft.

Individuella utvecklingsplaner (IUP) bör ses som ett fundament i alla verksamheter. Det ska vara ett levande dokument som systematiskt och hållbart följer spelarens utvecklings- och lärandemål mot en elitkarriär. Genom att skapa samstämmighet mellan tränare, specialister, skola och övriga intressenter runt spelaren kan stödet till spelaren förstärkas.

Genomförandet att ta de lärande- och utvecklingsmål från teori till praktik är fundamentalt för att få effekt och kvalitet. Detta kräver en strategi och plan över hur överföringseffekten ska ske. Det är kritiskt att de elitförberedande miljöerna erbjuder kompetens hos tränare och ledare som tillsammans med specialister kan hantera genomförandet.

Eftersom individens utveckling över tid inte är linjär finns det ett ökat behov av att tillhandahålla fler miljöer som möter individens behov. Interna övergångar inom de elitförberedande verksamheterna behöver därför hanteras inom ramen för IUP.

Segment 6

De elitförberedande verksamheternas uppdrag i svensk fotbolls ekosystem är att fostra elitspelare som ska representera svensk fotboll på nationell och internationell nivå. Detta mäts rent objektivt inom certifieringen i detta segment. De elitförberedande verksamheternas deltagande i de nationella F17- och F19-serierna samt spelarnas representation i ungdomslandslag kan ses som ett mer kortsiktigt mått, men där både matchmiljö och spelare bidrar till den kollektiva utvecklingsmiljön.

Det mer långsiktiga måttet, produktivitet, anger i vilken utsträckning verksamheterna producerar spelare som är en del av elitfotbollen.

Det finns en viktning mellan de kortsiktiga och långsiktiga måtten som belönar föreningarnas bidrag i olika utsträckning samt olika kriterier som fokuserar på den elitförberedande verksamhetens del av föreningens effekt på spelaren. Måtten fokuserar på föreningarnas kontinuitet att konsekvent och återkommande fostra elitspelare.

MATCHMILJÖ

En viktig del i en kvalitativ elitförberedande verksamhet är matchmiljön. Spelarnas matchmiljö är en av de avgörande faktorerna för att skapa en så högkvalitativ utvecklingsmiljö som möjligt. Matchmiljön behöver vara av så hög kvalitet som möjligt och utbudet av matchmiljöerna behöver vara i en utsträckning så spelarna får tillgång till tillräcklig matchtid. Med kvalitet avses en krävande och utmanande miljö i första hand för individen och inte nödvändigtvis för kollektivet. Spelarna kommer då i tillräcklig utsträckning utmanas i sina nuvarande färdigheter och förberedas för kraven i kommande matchmiljöer. För spelare som ska ta steget in i elitfotbollen är speltid i seniorfotbollen ett viktigt och välbehövligt verktyg för individen.

Projektet har genom den nya certifieringen drivit processer rörande mätning av matchtid och utformande av matchstrategi. Med dessa aspekter i åtanke har projektet stöttat SvFFs matchmiljöutredning. Projektet har bidragit till att, utifrån möjliga alternativ, säkerställa bästa möjliga utfall för de nya F17- och F19-serierna och dess seriepyramid. Projektet har möjliggjort ytterligare matchmiljöer genom att arrangera och medarrangera skandinaviska mästerskapen för U18 och EFD Trophy för F15 & F17.

Projektet har återkommande observerat matchmiljöerna hos kollektivets föreningar samt på nära håll internationella landslagsmatchmiljöer, varav direkt tillgång till svensk ungdomslandslagsmiljö. Projektet har ansett det vara av vikt att närmare följa och mäta effekterna av förändringen av den nya F17-miljön. På grund av att projektmedel allokerats till resekostnader för att kunna säkerställa de nationella F17- och F19-serierna har uppföljning av denna matchmiljö överlåtits till SvFF. Projektet har genom den nya certifieringen drivit processer för att föreningarna ska utveckla en matchstrategi i sin elitförberedande verksamhet samt mätning av spelarnas matchtid.

UTBILDNING OCH FORTBILDNING

Projektet identifierade tidigt ett stort behov av interna informations- och utbildningsinsatser inom föreningarna. För att möta detta behov utvecklades ett kvalitetssäkrat och målgruppsanpassat utbildningsmaterial med särskilt fokus på flickor. Föreläsare samordnades främst med SvFF, RF-SISU Västra Götaland/High Performance och Halmstad Högskola. Materialet gör det möjligt för föreningarna att, i linje med den nya certifieringsmodellen, genomföra utbildningsinsatser för spelare, ledare och vårdnadshavare inom områden som skadeprevention, matchfixning, antidoping, flickors idrottsutveckling under puberteten, idrottsnutrition, integritet och agentverksamhet, antirasism, menstruation och fotboll samt långsiktig och hållbar fotbollskarriär.

En digitaliserad process skapades för att förenkla genomförande, möjliggöra återanvändning samt följa upp och mäta föreningarnas utbildningsaktiviteter.

För EFD-kollektivet skapade projektet både fysiska och digitala fortbildningsforum, vilket ger olika förutsättningar och möjligheter. Detta för att möta olika förutsättningar och behov av utveckling med koppling till elitmatchens krav samt öka förståelse, ge referenser och bidra med spridning av "best practice". De fysiska forumen fokuserade på fördjupning, praktisk överföring, interaktion och erfarenhetsutbyte, medan de digitala forumen möjliggjorde ökad tillgänglighet, kostnadseffektivitet, återanvändning och skalbarhet.

Under 2025 genomfördes bland annat fortbildning i samband med Akademidagar, Riksläger i Halmstad samt en av EFD arrangerad Elittränarkonferens F13–19 som fysiska forum. Digitala forum omfattade totalt 9 st interaktiva föreläsningar och fortbildningar.

Totalt nåddes minst 550 personer av fortbildningsinsatserna. Innehållet utgick främst från certifieringens segment 3–5, vilket motsvarade målgruppens behov och innefattade bland annat individuell utvecklingsplan (IUP), spelarutveckling i kollektivet (SUP), spelarutveckling med fokus på målvakter, flickors fysiska utveckling under puberteten, fotbollsfilosofi, videoanalys, ledarbeteende och att vara kvinnlig tränare. Samtliga aktiviteter har utvärderats med höga eller högsta möjliga betyg.

EFFEKTIVA TEAM – KVINNLIGA TRÄNARE/LEDARE

Svensk fotboll står inför ett gemensamt och strategiskt viktigt arbete med att rekrytera och behålla kvinnliga tränare och ledare, särskilt inom elit- och elitförberedande miljöer. Syftet med detta arbete är att bidra till ökad produktivitet och bättre sportsliga resultat, samtidigt som arbetsmiljö och jämställdhet stärks.

Projektet utgår från det etablerade genusperspektiv på arbetsgrupper, där fokus ligger på att synliggöra och analysera hur könsnormer och maktstrukturer påverkar roller, beteenden, kommunikation, ansvarsfördelning och gruppdynamik. Dessa faktorer påverkar kvinnors och mäns förutsättningar att bidra och utvecklas inom tränar- och ledarskap och har betydelse för möjligheten att verka långsiktigt inom svensk fotboll.

En identifierad framgångsfaktor, både inom organisationer generellt och inom fotbollen specifikt, är diversifierade ledarteam. 18 av de 20 senaste internationella mästerskapsvinsterna på seniordamsidan har haft en nation med en kvinnlig förbundskapten. En bred representation av erfarenheter och perspektiv bidrar till bättre beslutsfattande och minskar risken för ensidiga synsätt. Organisationer som aktivt främjar mångfald upplevs dessutom som mer attraktiva arbetsgivare, vilket ger tillgång till en större och mer varierad kompetensbas. För elitmiljöer är detta särskilt viktigt då högpresterande team är avgörande för utveckling och resultat, och svensk fotboll behöver i högre grad ta vara på idag outnyttjade resurser.

För att lyckas med detta krävs attraktiva arbetsmiljöer för kvinnliga tränare och ledare. Föreningar behöver, på motsvarande sätt som för spelare, skapa utvecklingsmiljöer där kvinnor vill verka och stanna kvar. En attraktiv arbetsmiljö definieras i projektet som de sociala och organisatoriska faktorer som påverkar individens mående, trivsel och beteende, såsom krav, arbetsbelastning, grad av kontroll, tillgång till stöd, kvalitet i ledarskap samt relationer på arbetsplatsen. Projektet betonar även vikten av ett tydligt arbetsgivaransvar, inklusive krav på hantering av kränkande särbehandling, arbetstider och arbetsbelastning.

Genom den nya certifieringsmodellen har kraven på andelen kvinnliga tränare i elit- och elitförberedande miljöer stärkts. Inom ramen för certifieringen har projektet även samlat in data avseende könsfördelning och utbildningsnivå. Projektet har samverkat med externa aktörer såsom EPOS och genomfört aktiviteter inom ramen för EFD:s initiativ *Elite Coaching Pathway*. Vidare har forskning initierats för att stärka kunskapsunderlaget.

Projektet har genomfört ett flertal kunskaps- och erfarenhetsutbyten i mixade forum avseende kön och roller. Projektets mål att 50 procent av föreläsarna skulle vara kvinnor uppnåddes. I certifieringsmanualen har vikten av mixade team tydliggjorts genom specifika grundkrav, och projektet har konsekvent arbetat med mixade miljöer i sina aktiviteter. Arbetet med att etablera ett tränarnätverk för kvinnliga elittränare har inletts.

Projektet har visat att flexibilitet, tillgång till interna och externa nätverk, kompetensutveckling inom ledarskap samt arbete med diversifierade team är centrala faktorer för att stärka kvinnligt tränar- och ledarskap. Dessa insatser är avgörande för att skapa hållbara, attraktiva och högpresterande elitmiljöer inom svensk fotboll.

DISKUSSION

Rapportens innehåll visar på en helhetsbild över behoven på kvalitet och effekt. Projektet har valt att problematisera i denna diskussion.

Svensk fotboll har i dag ett landskap med grundläggande organisationer och strukturer på plats. Därtill är föreningslivet djupt förankrat i vårt samhälle, med lokal förankring, ideella krafter, jämställdhetsperspektiv och en nationalromantisk syn. Det finns en tydlig självbild, ett narrativ och en förväntan över vad det historiskt har gett. Det kollektivistiska och i vissa delar rättvisorienterade synsättet ger dock upphov till att standarden på våra verksamheter inte kan nå sin fulla potential. Den demokratiska processen är en trygghet och styrka i svensk fotboll som helhet, men skapar en saktfärdighet i att kunna ta utvecklingsbeslut i det tempo som den internationella konkurrensen kräver. Då målkonflikter och prioriteringar mellan svensk fotbolls olika intressenter återkommande blir tydliga skapas en reaktiv process i stället för en proaktiv. Då intressenternas roller är differentierade mellan elit och bredd behöver även ansvar för beslut kunna vara detsamma. Avsaknad av definition av begreppet elit försvagar ansvarsfördelning mellan föreningar, specialförbund och nationell nivå. Detta kan leda till ineffektiv resursanvändning, överlappande insatser och svårigheter i uppföljning och utvärdering.

Den rådande kulturen är att tradition, trygghet och gamla sanningar formar på vilket sätt svensk damfotboll utvecklas. Ett sådant beteendemönster riskerar att hämma nytänkande, innovation och mod. Rådande normer och viljan till förändring i kombination med ledtider riskerar att försämra vår internationella konkurrenskraft. I den meningen bör det avvägas vilka avsteg som bör göras från likriktning med svensk pojk- och herrfotboll.

Historiskt har OBOS Damallsvenskan varit hemvist för många av världens bästa spelare och varit en självklar miljö för den yttersta internationella eliten. Det gav en direkt närhet i referenser och förståelse om matchens krav. Den generella globaliseringen med tekniska hjälpmedel har också medfört att den lokala konkurrensfördelen nu är utsuddad. Landets högsta liga för damfotboll har över tid tappat i konkurrenskraft och därmed även sin plats och position som yttersta referens för våra tränare och spelare. Det har tidigare inte behövts inarbetade informationsstrukturer såsom långsiktigt strategiskt arbete och omvärldsanalys för att kunna ta fasta på ledande arbetssätt, utan den snabba globala utvecklingen har skapat ett nuläge där referenserna på matchens krav - och därmed kvalitet - är svagare än tidigare. De elitförberedande miljöerna behöver erbjuda en utvecklingsmiljö som säkerställer färdigheter för framtida elitspelare och ett kritiskt förhållningssätt till om den egna miljön är konkurrenskraftig, nationellt som internationellt. Spelarna behöver tidigare ges förutsättningar för att både kunna nå sin fulla potential, som att bidra till att höja standarden. Detta sker genom en kvalitativ miljö med ett kontinuerligt förbättringsarbete av utvecklings- och lärandemål kopplade till matchens krav.

Föreningarnas a-lagsverksamhet och elitförberedande verksamhet behöver starkt interagera med varandra för att få önskad effekt. Det finns dock en risk att föreningarna blandar framgångsfaktorer för A-lag och elitförberedande verksamhet (EFV). Detta kan hämma deras strategiska arbete med EFV. Ytterligare risker finns ifall svag förståelse och insikter om vad elit- och elitförberedande verksamhet innebär och hur dessa mål ska nås.

En hållbar framgångsrik organisation förutsätter en låg grad av personberoende. Sårbara organisationer som inte tillskansar sig kunskapsöverföringen skapas om inte informationen förflyttas och blir bestående inom organisationen.

Ett problem är att många av föreningarnas verksamheter innehåller för få renodlade roller där nu i stället samma person utför flertalet funktioner. Därtill är antalet specialister och de

anställdas anställningsgrad generellt för låg. Detta skapar svaga organisationer som har stora utmaningar med att skapa kvalitet och effekt i den dagliga verksamheten samt att möta spelarnas behov av utbildnings- och utvecklingsstöd. Föreningar prioriterar i högre utsträckning att anlita personer som accepterar roller som innehåller flertalet olika funktioner - även i olika verksamhetsgrenar - än att sammankoppla rollen med rätt kompetens. Konsekvensen är att föreningarna tvingas kompromissa med önskad kompetens på grund av för svaga förutsättningar för anställningsgrad och ersättning.

Sett ur ett kompetensförsörjningsperspektiv upplevs utbudet på kvinnliga tränare och ledare liten. Faktorerna ovan gör att även om de rekryteras in i organisationernas elitförberedande verksamhet, så lämnar de snabbt för egen eller annans förenings a-lagsverksamhet där förutsättningarna för anställning är bättre. Den inhemska marknaden med pojk- och herrverksamheter konkurrerar och erbjuder även generellt bättre förutsättningar för anställning. Projektet ser även en större potentiell utflyttning från den svenska damfotbollsarbetsmarknaden, vilket leder till ett ökat behov av att kompetensförsörja dam- och flickverksamheterna.

Riskerna med hur arbetsprocessen kring de individuella utvecklingsplanerna (IUP) bedrivs är det inte i tillräckligt stor utsträckning läggs tid och kraft på praktiskt genomförande för att utveckla de färdigheter som en IUP innehåller. Tränare och ledare riskerar att förlita sig enbart på uppföljningssamtal som den avgörande delen av processen kring IUP. För att säkerställa kontinuerlig utveckling behövs mer än endast avsatt träningstid för individuella färdigheter utan ett synsätt där individens utvecklings- och lärandemål för större utrymme i den kollektiva träningen. Det finns brister i tydlighet mellan roller och ansvar mellan tränare, specialister och spelare. Innehållet i en IUP riskerar att vara av låg kvalitet om spelaren själv, utan stöd eller guidning, ska styra och värdera. Kvaliteten kan säkras genom att arbeta tillsammans med spelaren för att utveckla dessa färdigheter kräver hög grad av praktiskt genomförande ihop med feedback. Störst effekt nås om kopplingen mellan skola och förening är stark och tydlig i form av roller och ansvar. Skolan bör addera och komplettera föreningens utbildning med individen i fokus och det finns därmed risker om tydlighet saknas.

För att kunna säkerställa en hållbar matchmiljö som är såväl kvalitets- som kvantitetsmässigt med individen som utgångspunkt behöver de elitförberedande verksamheterna möjliggöra att spelarna får tillgång till matcher som utmanar individen i fotbollsaktionens fyra olika delar. Geografi samt ekonomiska och tidsmässiga resurser är faktorer som i stor utsträckning påverkar matchmiljön. Olikheter och hinder som föreligger hos distrikten skapar även olika förutsättningar och kvalitet. Flertalet initiativ och försök till att överbrygga dessa utmaningar och hinder har gjorts men utan att dessa har likvärdig effekt för föreningar med olika förutsättningar. Ett nytt tanke sätt är därför på sin plats. Något som kan överbrygga ekonomiska, tidsmässiga och geografiska hinder och dessutom är en outnyttjad kvantitativ och kvalitativ tillgång är mix-spel. Dels mix-spel genom träning och match med pojkar, dels att flicklag möter pojklag. Tillgången till matcher som utmanar individen i fotbollsaktionens fyra olika delar kommer då i stor utsträckning finnas i närområdet och i många fall inom den egna föreningen. Då matchen ska ses som ett lärandetillfälle så möjliggör tillgången och utbudet av pojklag i närområdet möjligheterna till att designa utbildningsinnehållet för att utmana kollektivet och individens lärande. Det nya tanke sättet kräver även en förändring av värdering kopplat till utveckling kontra resultat samt fördomar om att möta pojkar. Projektets referenser från andra länder visar på att mix-spel över tid varit en naturlig del av matchmiljön eller att främjande initiativ och projekt inletts i närtid.

SLUTSATSER

Analysen visar att svensk damfotboll vilar på starka samhälleliga och organisatoriska grundvärden. Dessa värden har historiskt varit en styrka, men framträder i dagens globala kontext även som begränsande faktorer för utvecklingstakt och konkurrenskraft. Den kollektiva och konsensusorienterade beslutsmodellen bidrar till stabilitet, men riskerar samtidigt att skapa långsamma och reaktiva processer som inte fullt ut möter den internationella elitfotbollens krav på snabb anpassning och strategisk handlingskraft. En tydlig definition av begreppet elit är nödvändig för att säkerställa tillräcklig resursfördelning i den konkurrensutsatta internationella utvecklingen, utöver att förtydliga styrning och den långsiktiga prioriteringen inom fotbollsrorelsen.

Vidare kan konstateras att svensk damfotboll, och i synnerhet OBOS Damallsvenskan, har förlorat sin tidigare position som internationell referensmiljö. Globaliseringen och den ökade tillgängligheten till kunskap och benchmarking har reducerat tidigare konkurrensfördelar, samtidigt som avsaknaden av systematiskt omvärldsarbete och långsiktig strategi har försvagat elit- och elitförberedande miljöer. Detta har lett till att referenserna för matchens krav blivit mindre tydliga för både tränare och spelare, vilket i förlängningen påverkar kvaliteten i spelarutvecklingen.

Slutsatserna pekar även på strukturella brister inom föreningarnas organisationer. Låg grad av specialisering, hög personberoendegrad och otillräckliga anställningsvillkor skapar sårbara verksamheter med begränsad kapacitet att bedriva kvalitativt utvecklingsarbete. Detta påverkar särskilt elitförberedande verksamhet negativt, där sammanblandning av mål, metoder och framgångsfaktorer mellan A-lag och elitförberedande verksamheter riskerar att hämma långsiktig spelarutveckling.

Kompetensförsörjningen framstår som en central utmaning. Bristande strukturella förutsättningar gör att tillgången på kvinnliga tränare och ledare inte tas tillvara på ett hållbart sätt, vilket leder till både intern och extern kompetensförlust. Konkurrensen från pojk- och herrfotbollen, samt från internationella marknader, förstärker behovet av strategiska insatser för att behålla och utveckla kompetens inom dam- och flickverksamheterna.

Arbetet med individuella utvecklingsplaner identifieras som ett område med stor utvecklingspotential men också tydliga risker. När fokus läggs på uppföljning snarare än praktiskt genomförande och kontinuerlig feedback minskar effekten av IUP som utvecklingsverktyg. Slutsatsen är att individens lärandemål behöver integreras tydligare i den kollektiva träningsmiljön, med klara roller, ansvarsfördelning och samverkan mellan förening och skola.

Slutligen visar analysen att matchmiljön utgör en avgörande faktor för hållbar och kvalitativ spelarutveckling. Geografiska, ekonomiska och organisatoriska skillnader skapar ojämlika förutsättningar mellan distrikt och föreningar. I detta sammanhang framstår mix-spel som en outnyttjad resurs med potential att både höja kvaliteten och öka tillgången till utvecklande matchmiljöer. Ett sådant angreppssätt förutsätter dock ett normskifte där utveckling prioriteras framför kortsiktiga resultat, samt en omvärdering av etablerade föreställningar kring kön, prestation och matchning.

Sammantaget indikerar slutsatserna att svensk damfotboll står inför ett strategiskt vägval: att antingen fortsätta förvalta traditionella strukturer, eller att genom riktade avsteg, tydligare ansvarsfördelning och ökat mod i utvecklingsbeslut skapa förutsättningar för att återta internationell konkurrenskraft och långsiktig hållbarhet.

REKOMMENDATIONER

Utifrån slutsatserna kan följande rekommendationer formuleras för att stärka svensk damfotbolls långsiktiga konkurrenskraft, kvalitet och hållbarhet. Dessa rekommendationer adresseras framför allt till Elitfotboll Dam, Svensk Elitfotboll, Svenska fotbollförbundet, distriktsförbund, elitföreningar, elitförberedande verksamheter och partners:

Differentierat styr- och beslutsfattande mellan elit och bredd

Svensk damfotboll behöver i högre grad acceptera att olika delar kräver olika styrmodeller. För elit- och elitförberedande verksamhet bör:

- beslutsmandat tydligare delegeras,
- processer för strategiska utvecklingsbeslut förenklas,
- tempo och handlingskraft prioriteras framför full konsensus.

Detta kan ske utan att överge demokratiska grundvärden genom att anpassa ansvar och beslutsnivå efter verksamhetens syfte och krav.

Stärkt elitmandat och samverkan för kvalitativ kunskapsspridning

För att överföra information och kunskap om kravbilden på elit rekommenderas:

- en effektiv samordning mellan förbund och elitföreningar om kravbilden,
- ett starkt elitmandat för spridning av den föränderliga referensen på elit,
- ett proaktivt gemensamt ansvar för spridning av flickfotbollsspecifikt innehåll.

För att motverka ett ineffektivt och alltför generellt fortbildningsmaterial behöver specificitet, samordning och ansvar klargöras, där avsändare med framstående elitreferenser ges mandat.

Tydligare strategisk riktning och systematiskt omvärldsarbete

För att återetablera tydliga referenser för matchens krav krävs:

- kontinuerlig internationell omvärldsanalys på förenings- och landslagsnivå,
- långsiktiga strategier för dam- och flickfotboll som inte enbart speglar pojk- och herrfotbollens logik,
- gemensamma nationella riktlinjer för vad som kännetecknar en konkurrenskraftig elitförberedande miljö.

Detta skapar gemensamma kvalitetsramar samtidigt som specifik anpassning möjliggörs.

Kvalitetssäkrade elitförberedande miljöer som grund för framtida elitfotboll

För att de elitförberedande verksamheterna ska vara ett effektivt och kvalitativt spår mot elitfotboll behövs:

- kvalitetssäkrade miljöer med hjälp av EFD:s certifieringsmanual,
- ett utvecklingsdrivet fokus med hög intern kravbild,
- fler elitförberedande miljöer som möter ökat behov och en höjd standard.

Resurser för kvalitetssäkring av miljöerna behöver finnas. De kommer bidra till att höja standarden och successivt stärka både lägsta- och högstanivån i takt med den internationella utvecklingen och konkurrensen.

Rollrenodling och förstärkt organisationskapacitet i föreningar

Föreningarnas organisation behöver stärkas genom:

- satsningar på högre anställningsgrad och mer hållbara arbetsvillkor,
- ökad grad av specialisering i roller,
- tydlig medvetenhet om skillnader mellan A-lagsverksamhet och elitförberedande verksamhet.

Kunskapsöverföring bör systematiseras för att minska personberoende och säkerställa kontinuitet över tid. Olika verksamhetsgrenar har olika uppdrag och behöver olika förutsättningar.

Strategisk kompetensförsörjning med fokus på kvinnliga ledare

För att motverka tappet av kompetens och potential behöver svensk damfotboll:

- skapa tydligare karriärvägar och erbjuda konkurrenskraftiga anställningsvillkor,
- maximera nyttan av kompetensen hos före detta elitspelare,
- arbeta aktivt med mentorskap, nätverk och stödstrukturer för kvinnliga tränare och ledare.

Detta är avgörande för att skapa effektiva högpresterande team och långsiktig kvalitet. Målet och effekten är att uppnå jämställdhet, bättre arbetsmiljö och ökad produktivitet.

Fördjupat arbete med individuella utvecklingsplaner (IUP)

IUP bör utvecklas från ett administrativt verktyg till ett praktiskt styrinstrument genom att:

- integrera individens lärande- och utvecklingsmål i den kollektiva träningsmiljön,
- tydliggöra roller och ansvar mellan tränare, specialister, spelare och skola,
- säkerställa kontinuerlig feedback och praktiskt genomförande kopplat till matchens krav.

Kvaliteten i IUP-arbetet är direkt avgörande för spelarens långsiktiga utveckling där individens mål ständigt behöver kopplas till matchens krav för elitfotboll.

Utveckling av matchmiljön genom nya strukturer och synsätt

För att skapa jämlika och utvecklande matchmiljöer rekommenderas:

- ökad flexibilitet i tävlings- och matchformer,
- strukturerad användning av spel med och mot pojkar som utvecklingsverktyg,
- ett normskifte där lärande och utveckling prioriteras framför kortsiktiga resultat.

Mix-spel framstår som ett kostnadseffektivt och tillgängligt sätt att höja både kvalitet och kvantitet i matchmiljön, särskilt i geografiskt eller resursmässigt svaga områden.

SLUTORD

Efter avslutat projekt kan vi konstatera att förutsättningarna för att framgent konkurrera med den yttersta eliten ökat. Projektiden har skapat ett fundament med kunskap och insikter som gjort att projektet nu kan peka ut riktningen framåt. Projektets avgränsning till de elitförberedande miljöerna har utmaningar i den komplexitet som en utvecklingsmiljö innebär med alla faktorer som påverkar.

Trots nya förändrade förutsättningar för projektet har en omvärldsanalys lett till en omfattande certifieringsmanual för de elitförberedande verksamheterna i svensk flickfotboll som både mäter och bedömer men framför allt driver utvecklingen av de elitförberedande verksamheterna framåt. Leveransen av en manual som är gjord specifikt för flickverksamheter är ett bestående verktyg som kommer hjälpa svensk flickfotbolls utveckling. Utöver att kvaliteten på dessa verksamheter höjs bidrar certifieringen med att statusen på flickfotbollen ökat, inte minst internt i klubbarna, vilket bidrar till ytterligare utveckling. Behovet av att försörja våra högsta ligor med egenproducerade spelare har ökat och frekvensen av spelare som lämnar svensk klubbagsfotboll ökar.

Det är glädjande att kollektivet inom Elitfotboll Dam har sett alla de positiva effekter som Elitprojekt Dam har gett, vilket nu renderat i att tre elitfotbollsutvecklare anställs i ordinarie verksamhet.

Under projektperioden har projektet bidragit till SvFF:s strategiska förflyttning. Projektet har inneburit en stärkt stödorganisation till SvFF, ökad jämställdhet, utvecklande av ändamålsenliga anläggningar samt bidragit till ökade möjligheter att skapa en spelarutveckling i världsklass.

Projektet menar att möjligheterna att nå fortsatta "Internationella framgångar för klubbtag och landslag" kvarstår om vi tar de nödvändiga utvecklingssteg i ett högt tempo enligt de vidare rekommendationerna projektet fastslagit.

Februari 2026,
Kirsten van de Ven, Magnus Karlsson, Robin Blommé och Anna Stoltze