



Strategi 2025

Svensk idrott - världens bästa!

ARBETSUNDERLAG
STRATEGISK PLAN 2025





Reseguide till svensk idrotts strategiarbete

Du har precis börjat bläddra i ett arbetsmaterial som handlar om svensk idrotts strategiska plan mot 2025, en sorts guide på väg mot nya resmål. Tanken är att materialet ska uppmuntra till samtal om svensk idrotts framtid, hur den ser ut och hur vi tar oss dit. Först ut hittar du en kortare bakgrundsbeskrivning, en inflygning till det pågående strategiarbetet. Därefter hittar du några milstolpar utmed resvägen. Några har vi passerat, andra har vi framför oss. Milstolparna följs av en kartbild som

beskriver hur allt hänger ihop, en översiktskarta. En resa startar nästan alltid med målet i sikte. Därför får du ta del av några tankar som tänkts, om hur det kan se ut då vi har nått vårt resmål 2025. Med milstolparna utstakade, kartan i handen och målen för ögonen startar vi resan. Du får ta del av flera spännande reseskildringar i form av utvecklingsresor och några viktiga vägval. Avslutningsvis hittar du några handfasta tips till dig som reseledare och en enklare parlör för att göra dig förstådd på resmålet. Trevlig resa!

Innehållsförteckning

- 4) Svensk idrott 2025
- 8) Strategiarbetets milstolpar
- 10) Allt hänger ihop
- 12) I framtidens idrott...
- 14) Utvecklingsresor – tillsammans mot 2025
- 22) Några strategiska vägval
- 28) Ledarskap och utveckling
- 33) Parlör för svensk idrotts strategiarbete

Svensk idrott 2025

Inför Riksidrottsforum 2014 användes ett arbetsunderlag som bäddade för väl genomtänkta beslut på RF-stämman året senare.

I arbetsmaterialets första rader kan man läsa att framtiden pockar på, ställer nya krav och utmanar, men ger också nya möjligheter att skapa och bygga nytt. Svensk idrott 2025 börjar ta form och med det pågående strategiarbetet fortsätter bygget.

De allra flesta specialidrottsförbund arbetar idag med strategier och planer för framtiden. Varje idrott utifrån sina förutsättningar. Förbunden gör egna utvecklingsarbeten, ofta med stöd från RF/SISU och dess distrikt, men vi gör också en gemensam utvecklingsresa. Det är den som vi ska prata om på Riksidrottsforum 2016.

RF-stämman 2015 fattade beslut om att idrottsrörelsen ska arbeta för livslång idrott i förening för alla, oavsett bakgrund, ålder, ambitionsnivå eller andra förutsättningar. Alla ska få plats. Alla ska kunna se idrottsföreningen som ett bra alternativ för träning och tävling samtidigt som Svensk idrott utvecklar en framgångsrik elitidrott.

”Svensk idrott vill att fler ska hålla på längre och att det ska vara naturligt att idrotta i en förening oavsett ålder eller ambitionsnivå. Människor ska inte vara hänvisade till egen motion eller privata alternativ för att träna, utan ska kunna idrotta inom svensk idrott hela livet om de så vill.” (Ur strategiskt dokument antaget på RF-stämman i maj 2015)

RF-stämman fattade beslut om fem övergripande mål inom fyra strategiska områden:

Livslångt idrottande:

- Svensk idrott ska vidareutveckla verksamheten så att barn, unga, vuxna och äldre väljer att idrotta i förening under hela livet.
- Svensk idrott ska nå fler idrottsliga framgångar internationellt.

Idrottens värdegrund är vår styrka:

- Alla lever och leder enligt svensk idrotts värdegrund.

Idrott i förening:

- Svensk idrott ska vidareutvecklas, samverka med andra aktörer och ge goda möjligheter att idrotta i förening.

Idrotten gör Sverige starkare:

- Svensk idrott är en ännu starkare samhällsaktör.

Målen bygger på varandra. För att nå målet om livslång idrott i förening, behöver svensk idrott stärka arbetet med värdegrunden, vidareutveckla föreningsidrotten genom att sätta fokus på engagemang och medlemskap. Sammantaget kommer det att göra Sverige starkare.

Hur ser det ut idag?

Resan mot livslång idrott börjar i ett föreningsliv där den vanligaste idrottaren är 11 år. Efter det sker ett succesivt tapp av medlemmar till någonstans mellan 35-50 årsåldern då det blir en svag ökning, i form av de föräldrar som kommer tillbaka som barn- och ungdomsledare. Efter 50-årsåldern sluttar kurvan nedåt igen mot ålderdomen. Detta är naturligtvis en grov förenkling. Många idrotter inom RF har en stark aktivitet bland ungdomar, vuxna och äldre. Korpen har exempelvis de senaste åren satsat på ungdomar vilket gett resultat. Var fjärde korpore idag är mellan 15 och 29 år (50 000 stycken), en ökning med tio procentenheter jämfört med för fyra år sedan.

Men faktum är att deltagartillfällena för barn och ungdomar upp till 25 år totalt sett fortsätter att minska i hela landet, och har gjort så de senaste tio åren. Att tappet sedan fortsätter genom livet rimmar inte med målet om livslång idrott. Kurvan måste rätas ut. Svensk idrott har en ordentlig utvecklingsresa att göra mot idrott hela livet.

Ungdomsbarometerens undersökning 2016 visar tydliga resultat när det gäller idrottsföreningarnas största målgrupp, ungdomarna. Rapporten visar att ungdomar lägger relativt liten vikt vid tävling. De allra flesta fortsätter att idrotta för att det är roligt och de som inte idrottar skulle kunna tänka sig att börja om de fick vara med bara för att det är skoj.

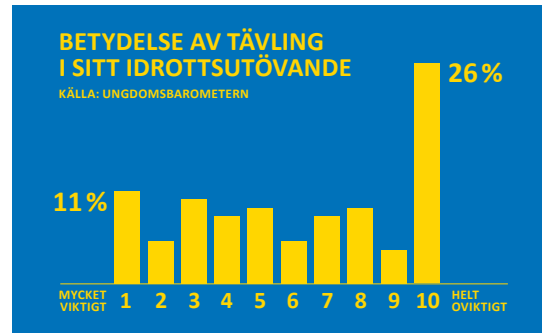
Svensk idrott får ofta kritik när det gäller tidig utslagning och specialisering. Detta är heller inte på något sätt några nya frågor. Redan på 1970- och 80-talen beskrevs problemen i princip på samma sätt som idag. Samtidigt visar forskning att den främsta orsaken till att ungdomar slutar är att de hittar andra intressen, att de har dåliga ledare eller att verksamheten inte möter ungdomarnas behov. (Blomdahl 2015). Att enbart skylla på utslagning blir då en allt för enkel förklaringsmodell.

Trots att modern forskning visar på att det är mer framgångsrikt att så många som möjligt fortsätter idrotta så länge som möjligt, både för folkhälsan och för att skapa en vass elit, fortsätter verksamheten på många håll som den alltid har gjort. Trots att det vuxit fram en privat konkurrens inom marknaden för barn-, ungdoms- och vuxenträning, som lockar åtskilliga som tidigare kom till idrottsföreningen, fortsätter träning och tävling att se ungefär likadan ut som tidigare i Sveriges idrottsföreningar. Vad kan svensk idrott tillsammans göra för att förändra detta?

Internationell elit kräver mer i framtiden

Svensk idrotts internationella prestationer är inte helt enkla att mäta. Centrum för Idrottsforskning (CIF) följer i sin analys av statens stöd till idrotten bland annat det antal medaljer i VM eller motsvarande som svenska landslagstrupper bärgat. 2014 visar den lägsta siffran sedan mätningar började 2010 (184 jämfört med toppnoteringen 272 från 2012).

I olympiska sammanhang visar CIF:s analys att svenska topp 8 placeringar i OS rör sig runt 30 (sedan 2000) i sommar-OS, medan motsvarande



Ungdomsbarometerens undersökning 2016

i vinter-OS ökat från 15 (1998) till 35 (2014). I Paralympics visar Sverige en nedåtgående kurva (försämrade placeringar i nationalsligan) dock med ett trendbrott i vinterspelen 2014.

Internetsidan, Greatest Sporting Nation (<http://www.greatestsportingnation.com>) visar att Sverige sedan 2008 rört sig mellan placeringarna 11 och 18 bland världens mest framgångsrika elitidrottsländer.

Den internationella elitidrotten har under ett antal år varit föremål för kraftigt ökad konkurrens.

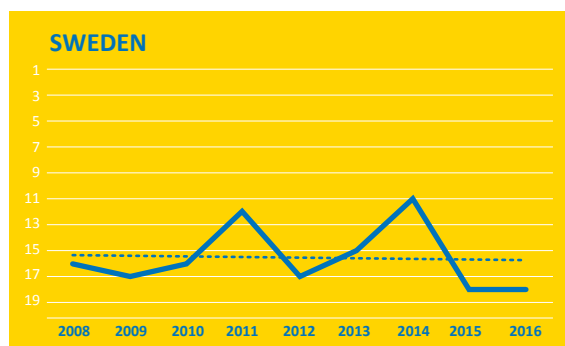


Klara färdiga ja

Den så kallade SPLISS-studien (de Bosscher 2008 & 2015) visar att kostnaderna för olympiska medaljer kraftigt har skjutit i höjden. Större satsningar ger inte fler medaljer men att stå stilla är att ta kliv bakåt. SPLISS-studien visar också att den största utmaningen alla nationer, där ingen egentligen hittills lyckats, är att samordna de insatser som görs på ett sätt där man lär av varandra.

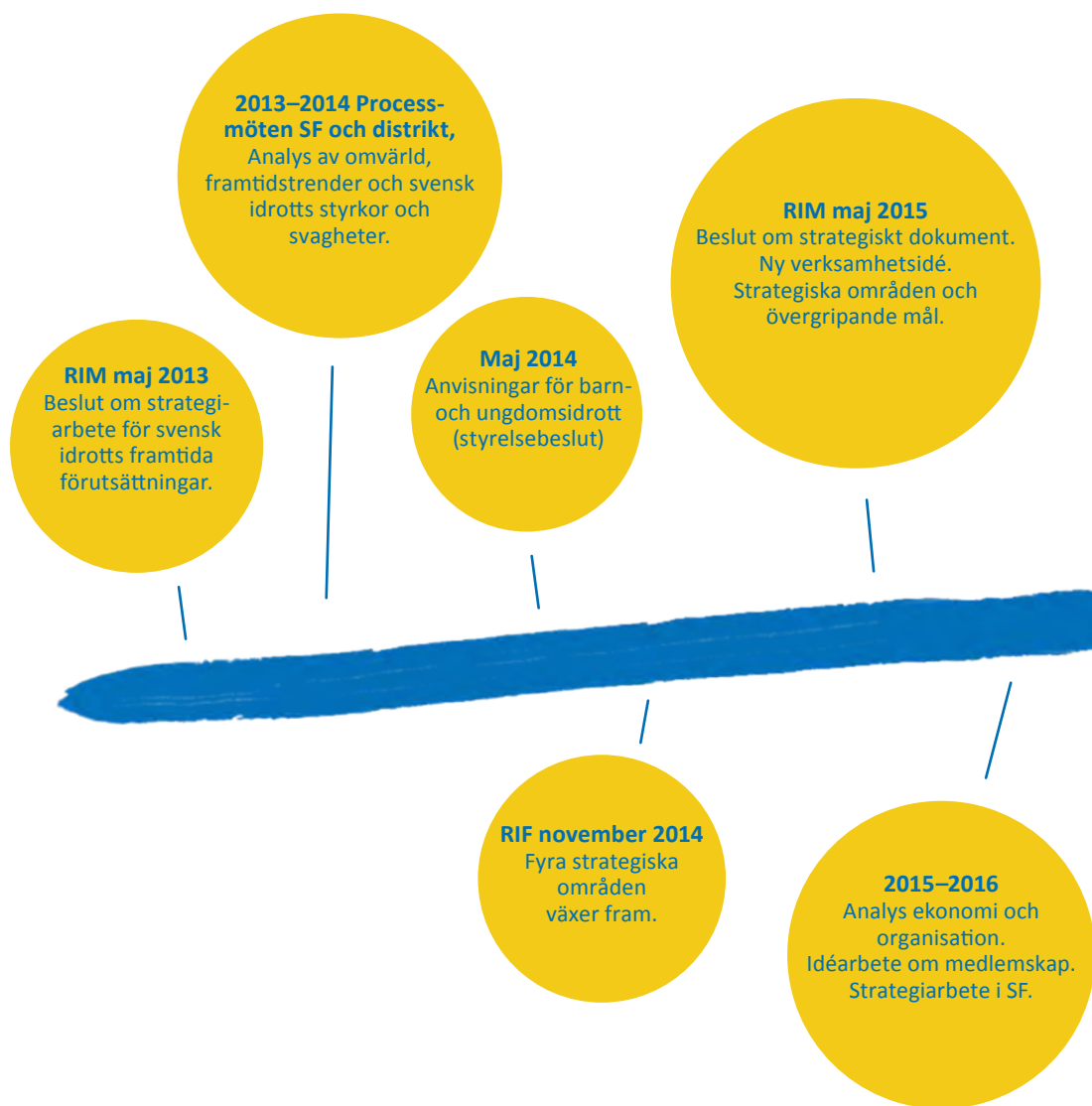
Strategiarbetet fortsätter

Mot bakgrund av beskrivningen ovan formas svensk idrott 2025 där detta arbetsmaterial ska fungera som ett underlag för spänstiga samtal, nyvunna tankar och gemensamma insikter. Samtalen ska bidra till att en genomarbetad strategisk plan för svensk idrott kan presenteras under RIM 2017. Du är en viktig del av nybygget – välkommen att bidra!

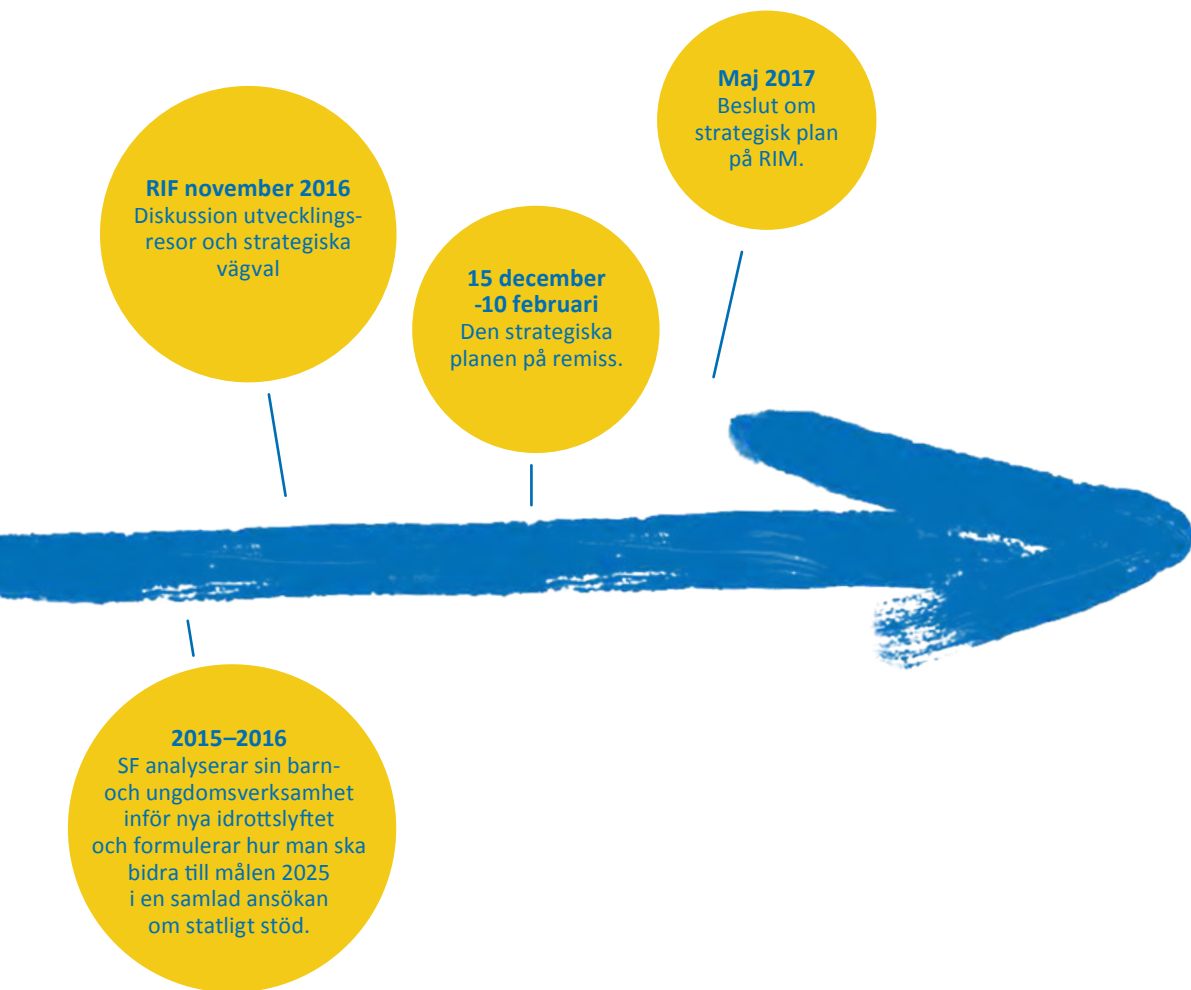


Figur 1 Sammanställt från www.greatestsportingnation.com

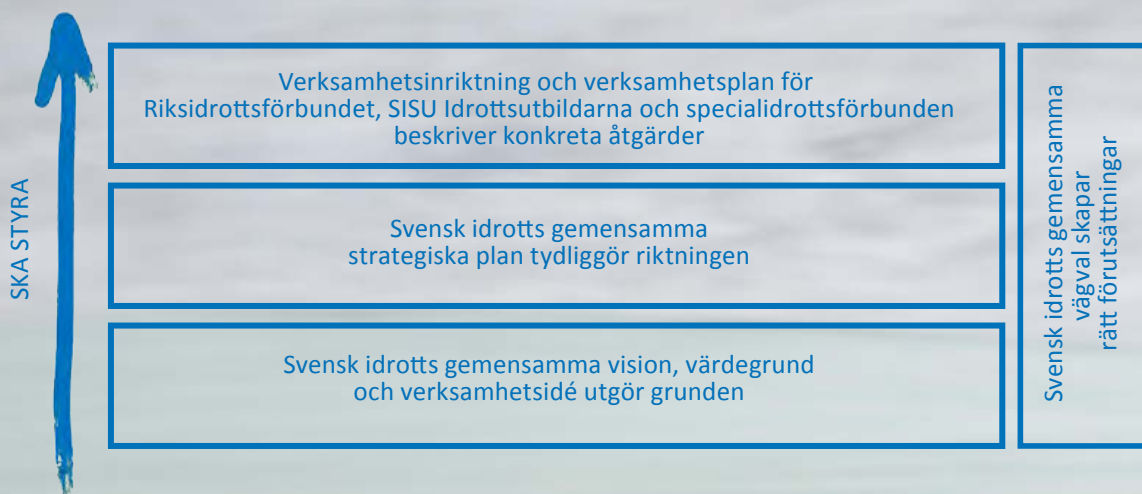
Strategiarbetets milstolpar



Strategiarbetet har pågått i olika skepnader sedan RIM 2013. I tidslinjen finns några viktiga milstolpar med perspektiv både framåt och bakåt.



Tidslinjen omfattar några viktiga milstolpar för svensk idrotts resa mot målen 2025. Hur skulle motsvarande tidslinje se ut för din organisation? Vilka är era viktigaste milstolpar i skapandet av svensk idrott 2025?



Allt hänger ihop

En strategisk plan betyder väldigt lite om den inte sätts i ett sammanhang där den får kraft från en gemensam grund och liv av det som ska göras för att infria planen. Den strategiska planen behöver också stöd i ett antal kloka beslut som visar vägen och skapar förutsättningar för den förflyttning som planen uttrycker. Ett sammanhang som illustreras i bilden ovan och som beskrivs i texten nedan.

Grunden, vårt fundament

Svensk idrott har tidigare beslutat om en gemensam verksamhetsidé, värdegrund och vision. Verksamhetsidéen tydliggör vårt gemensamma uppdrag och uttrycker kärnan i verksamheten. Värdegrunden beskriver de värden som vi vill ska styra och genomsyra idrotten. Visionen ger oss en gemensam bild av det vi vill uppnå. Tillsammans utgör de svensk idrotts gemen-

samma grund, ett sorts fundament på vilket vi bygger vår strategiska plan. Verksamhetsidéen, värdegrunden och visionen ska styra den strategiska planen.

Den strategiska planen

Den strategiska planen ska bottna i de övergripande mål som beslutades under Riksidrottsmötet 2015. Målen anger riktningen för arbetet de kommande åren fram till 2025. De övergripande målen ska, tillsammans med ett antal prioriterade utvecklingsområden, bilda kärnan i den strategiska planen. Utvecklingsområdena ska lyfta fram några extra viktiga utvecklingsresor som är nödvändiga för att infria målen. Planen ska delas upp i två fyraåriga perioder med revidering 2021. Den strategiska planen ska styra verksamhetsinriktningar och –planer.



Verksamhetsinriktningar och verksamhetsplaner

De kommande årens verksamhetsinriktningar och -planer ska omsätta den strategiska planen i konkret handling. Med dem ska också roller och ansvar fördelas mellan specialidrottsförbunden, Riksidrottsförbundet och SISU Idrottsutbildarna.

Några strategiska vägval

För att möjliggöra förflyttningen enligt de övergripande målen 2025, behöver svensk idrott samlas kring ett antal strategiska vägval. Vägvalen ska peka ut riktningen i viktiga frågor som rör gemensamma strukturer och styrsystem, exempelvis organisering och resursfördelning. Den amerikanske ledarskapskonsulten Peter Drucker sätter genom ett citat fokus på en tredje dimension av de strategiska vägvalen – culture eats strategy for breakfast. Framgångsrika utvecklings- och förändringsprojekt lyckas med konststycket att balansera insatser för att ändra strukturer, styrsystem och kulturer. Samtidigt.

Svensk idrotts gemensamma idé

Vi bedriver idrott i föreningar för att ha roligt, må bra och utvecklas under hela livet.

Svensk idrotts gemensamma värdegrund

Glädje och gemenskap

Glädje och gemenskap är starka drivkrafter för att idrotta. Vi vill bedriva och utveckla all verksamhet så att vi ska kunna ha roligt, må bra och prestera mera.

Demokrati och delaktighet

Föreningsdemokratin innebär att alla medlemmars röst har lika värde. Delaktighet innebär att alla som deltar får vara med och bestämma om och ta ansvar för sin verksamhet. Demokrati och delaktighet ska utövas jämställt och oavsett bakgrund.

Allas rätt att vara med

Allas rätt att vara med innebär att alla som vill ska kunna vara med utifrån sina förutsättningar. Alla som vill, oavsett nationalitet, etniskt ursprung, religion, ålder, kön eller sexuell läggning samt fysiska och psykiska förutsättningar, får vara med i föreningsdriven idrottsverksamhet.

Rent spel

Rent spel och ärlighet är en förutsättning för tävlande på lika villkor. Det innebär att följa överenskommelser och leva efter god etik och moral. Detta inkluderar bland annat att aktivt arbeta mot doping, matchfixing, osund ekonomi och annat fusk samt mot mobbing, trakasserier och våld såväl på som utanför idrottsarenan.

Svensk idrotts gemensamma vision

Svensk idrott – världens bästa

Svensk idrott vill vara bäst i världen för alla på alla nivåer. Vi vill ständigt utvecklas och förbättras både till form och innehåll. Det bygger på en självstyrande och samlad idrottsrörelse med starka förbund och föreningar samt en utbildningsverksamhet i världsklass.

Svensk idrotts mål fram till 2025

Livslångt idrottande

- Svensk idrott ska vidareutveckla verksamheten så att barn, unga, vuxna och äldre väljer att idrotta i förening under hela livet.
- Svensk idrott ska nå fler idrottsliga framgångar internationellt.

Idrottens värdegrund är vår styrka

- Alla lever och leder enligt Svensk idrotts värdegrund.

Idrott i förening

- Svensk idrott ska vidareutvecklas, samverka med andra aktörer och ge goda möjligheter att idrotta i förening.

Idrotten gör Sverige starkare

- Svensk idrott är en ännu starkare samhällsaktör.

I framtidens idrott...

... samverkar föreningar inom och utom idrottsrörelsen.

... vill många engagera sig som ledare och tränare. Stoltheten att vara engagerad i en förening har vuxit sig mycket starkare.

...skapas utrymme för olika drivkrafter, exempelvis individuell utveckling, prestation och gemenskap.

... skapas större möjlighet för "ströidrottare", människor som tränar när de känner för det.

... är det enkelt att starta och driva en förening. Måttet är "mer tid för idrott".

... är tävling en viktig nerv. Men jag kan låta bli att tävla, och det är helt normalt. Det också.

... är motionsidrott för ungdomar en del av "det normala" i vår kärnverksamhet.

... ger vi människor, oavsett kön, en rörelsebank för livet.

... fokuserar barn mer på sin egen utveckling istället för att jämföra sig med andra.

... har vi fler världstjärnor eftersom fler håller på längre.

Idrott hela livet, i förening,
i en verksamhet byggd
på idrottens värdegrund,
gör Sverige starkare

... kan man med enkelhet röra sig mellan olika idrotter. Det är lätt att byta och pröva nytt.

... skyndar vi långsamt genom en senare och klokare selektering.

... är alla tränare och ledare utbildade och lever idrottens värdegrund.

... gör vi saker tillsammans så att människor känner sig behövda och viktiga.

... håller man på med flera idrotter långt upp i åren.

... är engagemang kärnan i medlemskapet.

... förstår vi att talang och färdigheter utvecklas genom ansträngning, lärande och långsiktighet.

... välkomnar vi nya idrotter och nya idéer om träning och tävling i förening.

... är vi stolta och hyllar engagemanget. Det är en förmån att engagera sig eftersom engagemanget i sig har ett egenvärde.

... bygger vi en ny kärnlogik som omfamnar hela rörelsens mångfald av träning och tävling.

... strävar fler välutbildade och välförberedda människor mot den yttersta toppen.

... kan man börja idrotta i vilken ålder som helst.



Här kan du läsa några av de tankar som har bubblat i samtal om framtidens idrott. Vilka tankar om framtidens idrott dyker upp i ditt huvud när du läser om de övergripande målen 2025?

Utvecklingsresor – tillsammans mot 2025

Om man gör som man alltid har gjort, blir resultatet detsamma som det alltid har varit. Det står klart att svensk idrott måste göra något annorlunda för att närma sig de övergripande målen inför 2025.

Nedan finns förslag på fyra utvecklingsresor eller utvecklingsområden om man hellre vill. De ska ses som underlag för samtal inför och under Riksidrottsforum. De benämns just som resor eftersom det är en långsiktig strävan mot de övergripande målen 2025.

Inom varje specialidrottsförbund pågår en egen resa mot målen, men detta görs inte isolerat. Svensk idrott gör en gemensam resa där stödorganisationerna, RF, distriktsidrottsförbund och SISU Idrottsutbildarna, behöver omforma sin stödverksamhet för att hjälpa SF och idrottsföreningar framåt i den riktning som stämman beslutat.

Förslagen på utvecklingsresor har sin grund i de övergripande mål som beslutades på RF-stämman 2015. De bygger på samtal med SF och distrikt under strategiarbetet. Förslagen är baserade på framtidsrender, politiska analyser, och statistik om hur läget är i svensk idrott idag. En särskild analys av svensk idrotts organisation och ekonomi har utförts under 2016 och ett idéarbete kring medlemskapet pågår under året.

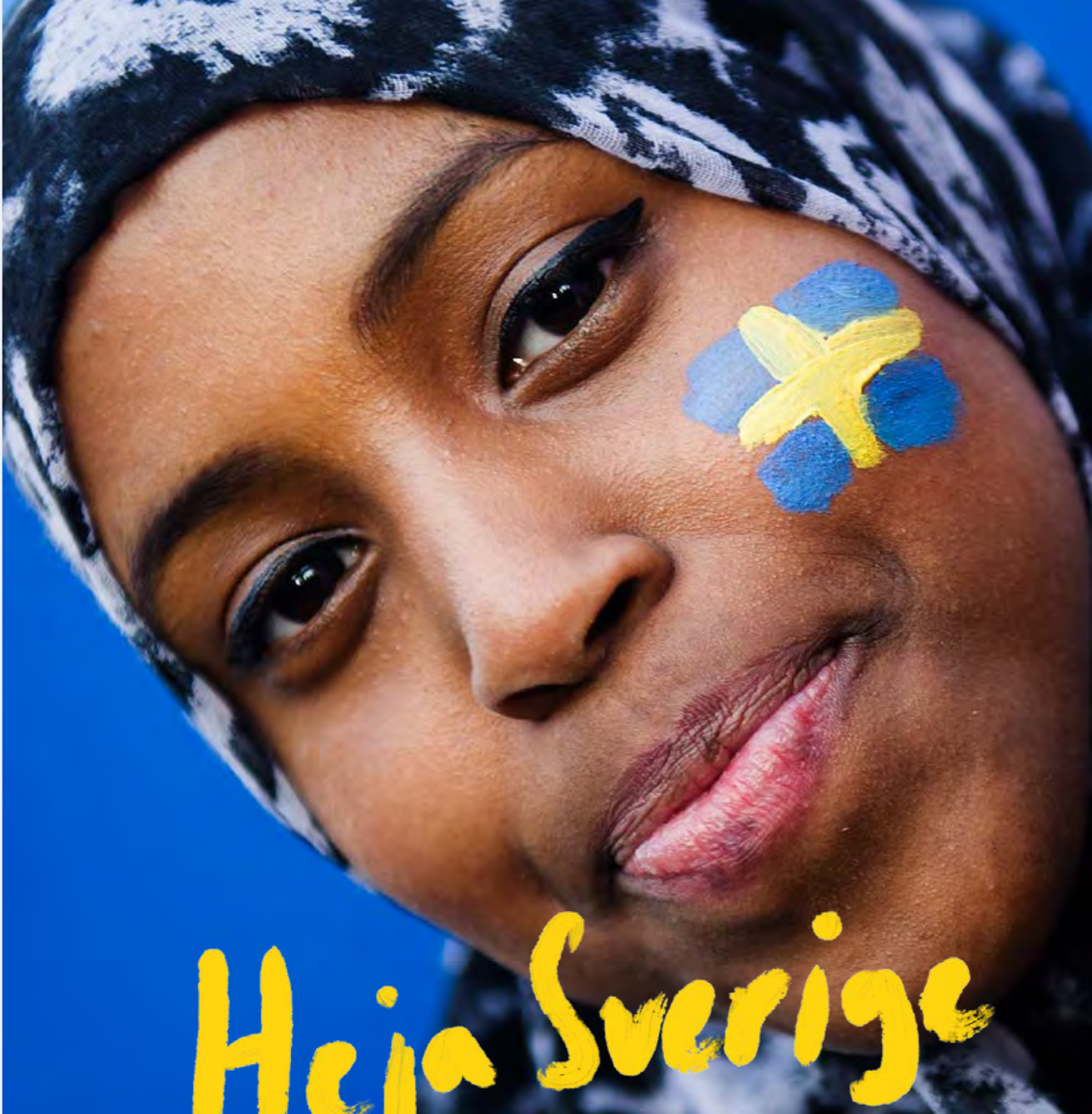
Digitalisering, kommunikation, utbildning och bildning

Under strategiarbetet har även områden som digitalisering, kommunikation, utbildning och bildning identifierats som extra viktiga förut-

sättningar för strategiarbetet. De är centrala delar i utvecklingsresorna som beskrivs senare. Att områdena är viktiga, i vissa fall avgörande, är inte särskilt svårt att förstå.

Allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras. År 2030 räknar man med att hälften av dagens arbeten har försvunnit i spåren av en alltmer tilltagande digitalisering. En nyckel till framgång är att skaffa sig digital kompetens och den finns naturligt i yngre generationer. I boken *Get digital or die trying* (Gilan och Hammarberg, 2016) beskrivs en fjärdedel av Sveriges befolkning som digitala dinosaurier. Det är de som är födda under den första halvan av 1900-talet, vilket är en ganska stor grupp bland idrottens ledare. Därefter följer e-postgenerationen, de digitala immigranterna, som är födda 1950–1980. De har alla upplevt den digitala revolutionen och innan den använt en (analog) telefonkatalog i jakten på kontaktuppgifter. De digitalt infödda (födda 1980-2000) och digitala alfas (födda 2000 och senare) vet inget annat – för dem är det digitala det normala. Vadå telefonkatalog? Papperstidning? Som sagt, allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras. Det är bara en fråga om när.

Kommunikation, utbildning och bildning är nödvändiga ingredienser för att skapa framtidsorienterade samtal i föreningarnas klubbstugor, på planer, i hallar, ja överallt där idrott skapas och utövas. Det är där, i föreningarna, som strategiarbetet ska synas. Det är där, i ledarnas tankar om idrott och i deras utformning av träning och tävling, vi kan se om strategiarbetet har lyckats. Det är just därför kommunikation,



utbildning och bildning är så viktiga för svensk idrotts strategiarbete. Exempelvis ska en utbildningsstrategi för svensk idrott tas fram med syftet att stödja arbetet för att nå målen 2025.

Vi behöver även stärka kommunikationen med externa målgrupper och intressenter, för att sprida bilden av svensk idrott 2025.

1 En ny syn på träning och tävling i förening

Svensk idrotts kärnverksamhet är träning och tävling. Det är det idrottsföreningar erbjuder. Uppdraget eller verksamhetsidén är att:

Bedriva idrott i föreningar för att ha roligt, må bra och utvecklas under hela livet.

Det är en utmanande resa att ändra synsätt från att i stort sett vara en organisation som främst och i vissa fall endast, fokuserar på träning och tävling i riktning mot att få fram elitidrottare, till att bli en organisation för idrott hela livet för alla, där man även fokuserar på träning enbart för att ha roligt och för att må bra.

Målen om livslång idrott i förening kräver att idrottsföreningar klarar av att både utveckla elit och erbjuda bredd- och motionsidrott och att se hur dessa hänger ihop. Genom att behålla så många som möjligt, så länge som möjligt, får vi fler talanger som har chansen att bli framgångsrika elitidrottare. Det ena får inte ske på bekostnad av det andra. För att göra detta krävs att svensk idrott ändrar sitt synsätt och kommunikationen om sig själv.

Hur ser idrottsverksamheten ut som leder oss mot målen?

- Som ger individer förutsättningar att vara aktiva hela livet
- Som utvecklar individer till framgångsrika elitidrottare

Nuläge

Den enkla vägen som många provar, är att utveckla tränings- och tävlingsformer för att attrahera andra grupper än idag. Risken med att enbart göra detta är att inte verksamheten förändras i grunden. Det blir något extra som adderas till den "riktiga" idrotten, tävlingsidrotten. Man lägger till idrott för äldre, idrott för nyanlända, idrott för tjejer, eller idrott för funktionsnedsatta. Men det nya inkluderas inte som en del i kärnverksamheten.

Denna väg väljs ofta eftersom man tror att det är den rätta vägen och det är enkelt att göra en plan för att nå en förändring. Den andra vägen är svårare, men har större möjligheter att bidra till en mer bestående förändring - en hållbar idrott för alla. En väg där ledare inte ser att tappet av unga som något naturligt utan anpassar verksamheten, alltså träning och tävling efter behov

Önskat läge

2025 har vi en hållbar idrottsrörelse där alla får plats. Det är naturligt att idrotta i en förening hela livet oavsett ambition, ålder eller andra förutsättningar. Det är lika mycket värt att idrotta enbart för att det är roligt och för att må bra som att satsa och nå den yppersta eliten. Alla föreningar erbjuder inte verksamhet för alla behov, men det finns alternativ för människor med olika ambitioner – inom svensk idrott, hela livet.

2025 har idrotten på alla nivåer ändrat strukturer, stödsystem och beteenden så de gynnar såväl elit som folkhälsa. Svensk idrott har fått ett nytt ledarskap och en ny berättelse om sig själv.

VI UPPLEVER ETT KRITISKT VÄGVAL



- En gammal logik lever kvar
- Verksamhet adderas som kompensation
- De flesta fort sätter som vanlig



- En ny logik träder fram
- Verksamheten förändras
- Styrning av verksamhet försändras
- Ett nytt ledarskap träder fram

2 Inkluderande idrott för alla

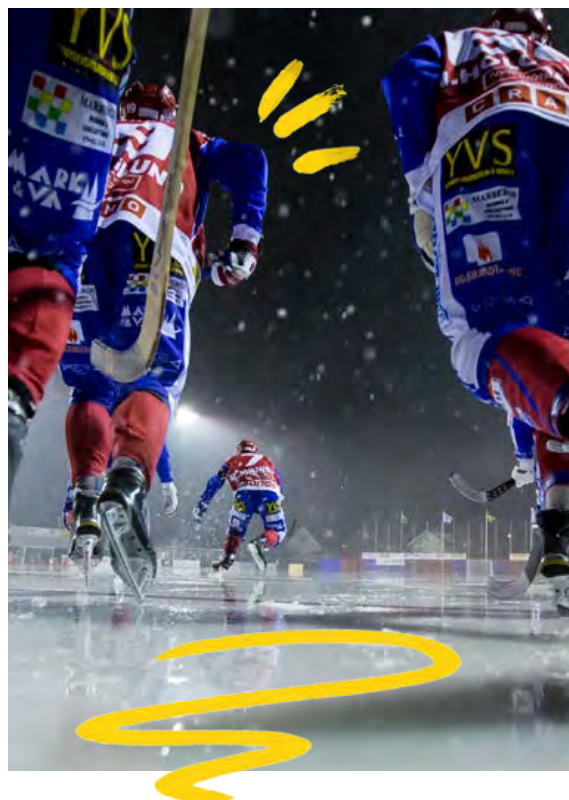
Om svensk idrott menar allvar med träning och tävling för alla i föreningar - där alla ska känna sig välkomna - behöver vi också göra en resa mot inkludering av grupper som i dagens samhälle inte ses som norm. Det gäller samtliga diskrimineringsgrunder; kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Det handlar också om att sänka ekonomiska trösklar och göra idrotten tillgänglig nära där människor bor.

Inkludering är något annat än integrering. Integrering bygger på att det finns ett färdigt system eller struktur som något eller någon skall anpassas till. Inkludering däremot utgår från ett synsätt där människors förmågor är utgångspunkten och egenskaper som kön, etnicitet eller andra förutsättningar inte skapar förväntningar i sig. För att uppnå inkludering behöver verksamheten anpassas till olika individer.

Nuläge

Idag är personer med funktionsnedsättning underrepresenterade i föreningsverksamhet vilket har flera förklaringar. Några är troligen resursbrist, få valmöjligheter i utbudet och bristande kunskaper om gruppens behov. Idag finns människor med funktionsnedsättning främst inom ett eget förbund, Parasportförbundet, samtidigt som ett arbete pågår för inkludering i andra förbund. Den resan måste fortsätta mot 2025.

Idag finns människor med utländsk bakgrund inte med inom svensk idrott i lika stor utsträckning som de med svensk bakgrund. De största utmaningarna är att rekrytera flickor, ledare och förtroendevalda med icke-europeisk bakgrund. Flyktingströmmen till Sverige kommer troligtvis att fortsätta många år framöver. Att inkludera nyanlända i verksamheten är en utmaning, men med en lyckad inkludering blir de också en stark resurs för att utveckla Svensk idrott. Idrottsföreningar över hela landet har gjort fantastiska insatser för att skapa meningsfull



sysselsättning för nyanlända, men vi har långt kvar till inkludering.

Det finns även flera andra grupper som inte känner sig välkomna i idrottsföreningar, till exempel HBTQ-personer. Rapporter från RFSL, visar att normer inom idrotten, könsuppdelning, brist på förebilder, låg hbtq-kompetens och låg vuxen-närvaro leder till att hbtq-ungdomar lämnar idrotten. De känner att idrotten inte är för dem.

Önskat läge

2025 känner sig alla människor välkomna till svensk idrott. Tränings- och tävlingsverksamhet samt mötesformer anpassas efter människors förmåga och möjlighet att vara med. 2025 speglar medlemmarna i svensk idrott befolkningen i Sverige. Möjligheten att delta i svensk idrott är inte beroende av individens ekonomiska förutsättningar.

3 En jämställd idrott – en självklarhet

”Att inte hantera, arbeta med och tydligt ta ställning för jämställdhet blir allt mer problematiskt när medvetenheten om frågorna bara ökar. Företag och organisationer som inte agerar riskerar att bli sedda som hopplöst bakåtsträvande – och slutligen kanske till och med bli irrelevanta – i den nya samhällsordningen. För svensk idrott finns stora möjligheter om man lyckas ta tillvara på värderingsförändringarna och lika stora risker om man låter bli.”

Citatet är taget ur analysföretaget United Minds rapport om framtidstrender som var underlag till Riksidrottsforum 2014. Statistik från 2015 visar samtidigt att de jämställdhetsmål (delmål) som RF-stämman antog 2011 med slutdatum 2017, inte kommer att nås.

Nuläge

Jämställdhet har historiskt setts som en värdegrundsfråga inom svensk idrott och inte som en faktor för idrottsutveckling. Ofta har tjejprojekt adderats till verksamheten vilket har stärkt tjejer och kvinnor, men projekten har inte ändrat i organisationens struktur, stödsystem eller kultur. På många håll har vi ändå kommit långt. Internationellt är svensk idrott inom många grenar på damsidan mycket framgångsrik. Svensk idrott har kommit längre än näringslivet när det gäller styrelsrepresentation, men är ändå inte framme vid målet att inget kön ska vara representerat med mindre än 40 procent i SF-styrelser.

Med detta faktum konstateras att jämställdhetsarbetet behöver göra en fortsatt resa mot 2025. Även om jämställdhet ingår i de ovan beskrivna diskrimineringsgrunderna och arbetet samordnas, måste man särskilt fokusera på jämställdhet. Forskning visar att när man exempelvis fokuserar på inkludering av människor med utländsk bakgrund, glöms ofta kvinnor bort och vice versa.

Riksidrottsstyrelsen beslutade i maj 2016 om ett intensifierat arbete för jämställdhet. Efterfrågan från SF på kunskap och centralt stöd för att stärka jämställdheten är större än någonsin. Inriktningen i arbetet bygger på jämställdhetsintegrering. För att lyckas måste vi titta på hela organisationen och bedriva ett uthålligt arbete med fokus på idrottsutveckling.

Önskat läge

2025 ser svensk idrott en jämställd idrott som förutsättning för, och tecken på, en framgångsrik idrottsutveckling. Kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på alla nivåer och inom alla områden. Det finns lika möjligheter för alla, oavsett kön, att utöva idrott och idrottsutövningen värderas lika och prioriteras på ett likvärdigt sätt. Kvinnor och män har lika stort inflytande i beslutande och rådgivande organ. Arbetsformer och fördelning av uppdrag utformas så att kvinnor och män får lika stora möjligheter att medverka.

4 Ett modernt medlemskap som engagerar

RF-stämman 2015 beslutade att idrottsföreningen även i framtiden ska utgöra grundstrukturen för svensk idrott och att föreningarna är en förutsättning för den omfattande verksamheten. Svensk idrott ska dock samverka med andra aktörer när det gör verksamheten bättre. Det är engagemanget hos medlemmarna i föreningen som skapar aktiviteterna och utvecklar framtidens idrott. De ideella ledarna är helt avgörande i den dagliga idrottsverksamheten.

Det fanns också en samsyn om att möjligheten att engagera sig för och i en förening behöver förenklas och anpassas efter den moderna människans livssituation.

Nuläge

Under 2016 bedrivs ett idéarbete om medlemskapet i idrottsföreningen, ett arbete som leds av RF/SISU. Närmare 600 idrottsledare har besvarat en enkät om de utmaningar och möjligheter

man ser för framtidens engagemang i idrottsförening. Fokusgrupper och möten med ledare och experter inom och utanför svensk idrott har genomförts.

De flesta idrottsföreningar vill bli fler och behöver fler ledare, men ofta saknas en tydlig strategi för hur detta ska gå till. I de samtal som genomförts finns en tendens att problematisera och se hinder med medlemskapet. Att istället prata om engagemang än medlemskap ger en annan, mer positiv, kraft i samtalet.

Att fortsatt bedriva idrott i förening, att stärka

engagemanget och att anpassa formerna till framtidens nya krav och önskemål kräver utveckling. Det på många håll redan pågående utvecklingsarbetet i idrottens föreningar behöver fortsätta och förstärkas.

Önskat läge


2025 har vi en stark och levande idrottsrörelse – där vi tar vara på fler människors inre engagemang. Medlemskapet är utvecklat jämfört med idag. Det är enkelt och välkomnande att engagera sig. Människor vill engagera sig och är stolta över att vara en del av sin förening och av svensk idrott.



Nu har du läst om några utvecklingsresor som har pekats ut som extra viktiga i förflyttningen mot 2025. Om din organisation skulle göra motsvarande arbete – vilka skulle era viktigaste utvecklingsresor vara?

Är dessa utvecklingsresor de mest relevanta för att nå de övergripande målen 2025?

Vad innebär utvecklingsresorna för svensk idrott?



" Det var som det var
tills det blev som det blev.
Det blir som det blir
när det är som det är.
Det är som det är
tills det blir som det blir.
Faran är att det blir
som det var. "

Alf Henriksson





Några strategiska vägval

För att nå de övergripande målen 2025 och möjliggöra utvecklingsresorna behöver svensk idrott göra vissa strategiska vägval. Det kan handla om att se över och utveckla befintliga strukturer och styrsystem men också våra före-

ställningar om vad idrott är och hur den utövas. Vägvalen nedan beskriver några förändringar som behövs för att skapa förutsättningar för den förflyttning som beskrivits tidigare. Förutsättningar för bygget av svensk idrott 2025.



1 Ett mer målstyrt SF- och IF-stöd

Med övergripande gemensamma mål för framtiden följer ett delat ansvar. Svensk idrott når bara sina mål om alla dess medlemmar bär sin del av uppgiften – att styra sin verksamhet i riktning mot målen. Effektiv målstyrning är nära sammankopplad med ekonomisk styrning – som vi belönas tenderar vi att bete oss. Stora delar av fördelningen av statens stöd till idrotten styrs av nyckeltal, framtagna för att just indikera hur tillståndet är i särskilt viktiga delar av verksamheten. Dessa nyckeltal har dock en väldigt tydlig historisk koppling och speglar vad som har varit

snarare än vad som komma skall. De tenderar också att mäta kvantitet snarare än kvalitet och effekt. I framtiden vill svensk idrott:

- a. Att en större andel av fördelningen av statens stöd till idrotten baseras på kvalitativa mått kopplade till de övergripande målen.
- b. Att nya principer utarbetas för RF/SISU:s fördelning av statens stöd till idrotten.
- c. Att ett indikatorsystem för att bedöma SF:s bidrag till de övergripande målen tas fram

2 Ett samordnat elitidrottsstöd för SF

Sedan 2009 har ett särskilt elitidrottsstöd baserat på statens anslag till idrotten funnits. Detta fördelas av RF till samtliga förbund som uppfyller vissa kriterier. Samtidigt finns också ett annat system som till viss del finansieras med samma statliga anslag för förberedelser och genomförande av olympiska spel och paralympiska spel. Det senare hanteras av Sveriges Olympiska Kommitté (SOK) respektive Sveriges Paralympiska Kommitté (SPK)/Parasport Sverige. Utöver statliga anslag har både SOK och SPK/Parasport Sverige kommersiella intäkter som man an-

vänder för att stödja elitidrottsutveckling. Detta gör att många förbund har två och ibland tre parter att resonera med gällande stöd till sin elitidrottsliga utveckling. I framtiden vill svensk idrott:

- Att elitidrottsstödet samordnas så att effekten av de olika resursströmmarna stärks
- Att elitidrottsstödet syftar till att stärka SF:s förmåga att driva sin egen elitidrottsutveckling
- Att ett gemensamt evidensbaserat kompetensstöd finns och syftar till att stärka SF:s egna kompetens inom området

3 Stärkt administrativt stöd för SF – regionalt stöd för IF

För att utveckla idrotten mot målen 2025 krävs tid och resurser hos både SF, specialdistriktsförbund (SDF) och idrottsföreningar. För att ha tid att ägna sig åt utvecklingsarbete och skapa en bättre idrott krävs lättnader i den administrativa bördan. Här kan RF och dess distrikt ta en ny roll som ger större samordningsvinster. Idag sköter de allra flesta SF all administration var för sig oavsett storlek på kansli. Liknande uppgifter

görs på flera olika kontor. För att effektivisera administrationen vill svensk idrott:

- Att RF erbjuder administration åt SF gällande t ex ekonomi, löner och utbildningsadministration.
- Att distrikten utvecklar liknande tjänster för SDF och idrottsföreningar.

4 Tydligare uppdrag och rollfördelning - SF, RF, SISU och SOK

I och med förändrade mål där fokus ska ligga på såväl livslång idrott i förening som en framgångsrik elitidrott behöver stödorganisationernas uppdrag ses över. Detta kan inte göras enskilt per organisation utan bör ses över som en helhet utifrån målen 2025. SF bör inte konkurrera med varandra utan komplettera varandra utifrån sina styrkor och särskilda förutsättningar.

RF:s distrikt har det senaste året fått ett ökat ansvar för att operativt koordinera och stödja

föreningars arbete med nyanlända. Det är ett exempel på hur ett tidigare sektoriellt arbetssätt har gått över till ett geografiskt, eftersom det i detta fall är mest effektivt att samordna idrotten lokalt, och inte efter förbundstillhörighet.

I framtiden vill svensk idrott:

- Att stödorganisationerna har tydliga uppdrag.
- Att SF kompletterar varandra och samverkar utifrån sina respektive styrkor i relation till målen 2025.

5 En öppenhet för nya idrotter

De senaste åren har nya idrotter vuxit fram och etablerats i Sverige. Vissa idrotter som tidigare var små utvecklas och andra tidigare starka idrottsgrenar har en relativt liten verksamhet

idag. Ett exempel på idrotter som utvecklats och inkluderats i RF-familjen är Parkour som finns inom Gymnastikförbundet och Cricket som tagit plats som ett eget förbund. Menar vi allvar med

idrott för alla hela livet behöver vi vara öppna för nya sätt att bedriva idrott. De som idrottar på nya sätt ska vara med oss. Svensk idrott ska hålla fast vid föreningsformen, men bidragssystem bör anpassas efter verksamheten och andra formella hinder bör ses över. Vi bör sträva

efter samverkan mellan förbund med liknande verksamhet för en effektiv styrning och administration.

I framtiden vill svensk idrott:

- a) Vara öppen för att nya idrotter inkluderas i svensk idrott



I texten kan man läsa om fem strategiska vägval som alla, på sitt sätt, skapar förutsättningar för svensk idrotts gemensamma resa mot 2025. De handlar om nya styr-system och om nya sätt att strukturera och organisera verksamhet. Vilka strategiska vägval skulle din organisation behöva göra för att

möjliggöra en förflyttning mot de gemensamma målen?

Är dessa strategiska vägval de mest relevanta för svensk idrotts gemensamma resa mot 2025?

Vad innebär de strategiska vägvalen för svensk idrott?





"Culture eats
strategy for
breakfast"

Peter Drucker



Ledarskap för utveckling

Alla organisationer behöver utvecklas över tid, både för ren och skär överlevnad och för att det ska vara stimulerande att vara en del av organisationen. Svensk idrott är inget undantag. Svensk idrotts övergripande mål 2025 är ett exempel på beslut som leder till ett behov av att utveckla verksamheten. Vi är mitt inne i en mycket spännande resa!

Men att utveckla och förändra är inte alltid bara roligt och stimulerande utan också ett hårt arbete där det inte är helt ovanligt att man stöter på hinder och motstånd på vägen.

Som ledare inom svensk idrott är du en avgörande aktör för att leda och stimulera till utveckling i din organisation. Ledarskapet är

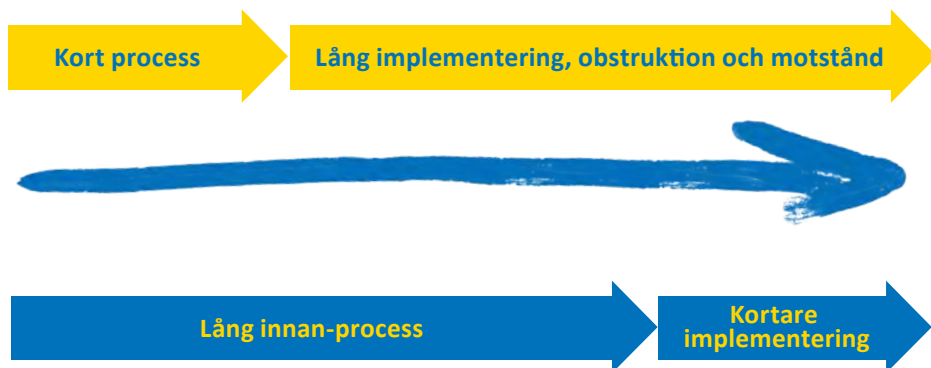
helt centralt när det gäller att få till goda och effektiva utvecklingsprocesser. Avgörande också i arbetet med att få alla med på tåget, få alla att se behovet och tycka att resan är mödan värd. Det är en utmaning i sig.

Förändring tar tid och utvecklingsprocesser kan genomföras på olika sätt. En framgångsfaktor har visat sig vara att involvera så många som möjligt, så tidigt i processen som möjligt. Ett bra förarbete byggt på stor delaktighet skapar goda möjligheter för att fler kliver på tåget och färre som obstruerar eller inte bidrar. Detta kan illustreras med bilden till höger.



Förändring

Förändringens tidslinje



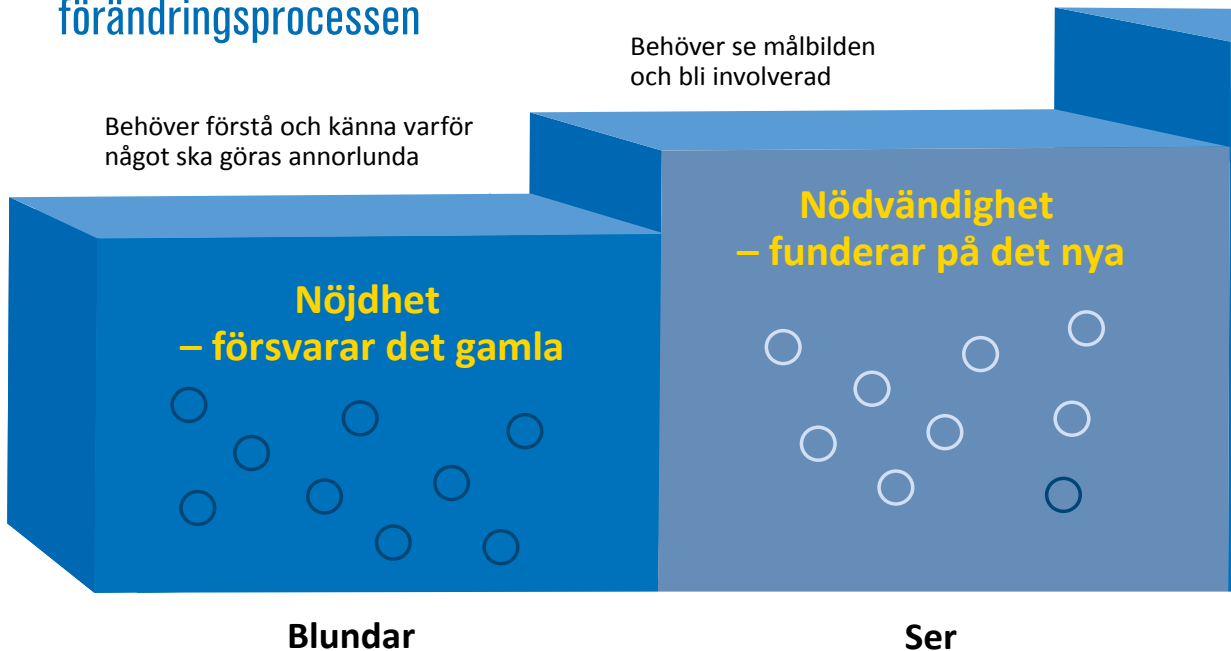
Ju bättre och mer genomarbetad process i början desto enklare att implementera och få till en hållbar förändring.

Att det i en utvecklingsprocess är viktigt att säkra upp att så många som möjligt är med låter självklart. Men det är inte ovanligt att det är ett stort glapp mellan de redan frälsta och de som inte är med alls. Det glappet måste minskas. Det sker förmodligen med hjälp av information, kommunikation, samtal, samtal och samtal. Ett sätt att beskriva detta glapp är i form av en förändringstrappa som presenteras i bilden. Några har varit med längre i samtalet/processen och står ganska högt upp i trappan medan några, i bland kanske till och med flertalet, står längst ner på trappan. De som står längst ner är inte med på vad som händer, undrar varför det är nödvändigt med förändring och kanske inte alls vill eller är redo att agera.

John P Kotter, professor i ledarskap vid Harvard Business School har dragit några slutsatser om vad som krävs för ett lyckat förändringsarbete. Dessa slutsatser presenteras kortfattat i punktform nedan.

1. Organisationen måste mobilisera och vara övertygade om att förändring behövs. Det behövs team av förändringsledare med status och inflytande att genomdriva nödvändiga åtgärder. Kotter säger också att "om organisationen är självgod, övertygad om att det går bra och att förändring inte är absolut nödvändig, kommer heller ingen förändring att äga rum".
2. Varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en attraktiv bild av framtiden. Kotter ger sju tips på hur framtidsbilden kan/bör kommuniceras:
 - a. Krångla inte till det-skriv och tala enkelt och tydligt

Den organisatoriska förändringsprocessen



- b. Använd metaforer, liknelser och historier
 - c. Sprid budskapet i många kanaler
 - d. Upprepa, upprepa, upprepa!
 - e. Lev som du lär – om ledarna inte visar i praktiskt handling att de menar allvar kommer inget att hända
 - f. Förklara eventuella avvikelser utförligt och tydligt.
 - g. Lyssna – kommunicera på riktigt
3. Kommunicera framsteg och underlätta för de som är med att hantera och lösa de hinder som uppstår längs vägen
 4. Fira kortsiktiga framsteg men håll i den långsiktiga processen
 5. Ha tålamod, tålamod och tålamod

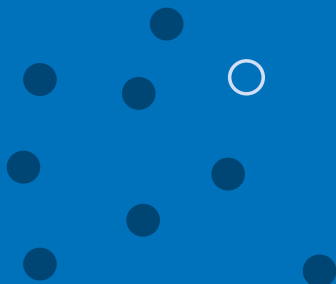


Du är en av svensk idrotts viktigaste utvecklingsambassadörer, eller reseledare om vi ska knyta an till materialets genomgående tema. Modellen och texten påminner om saker som kan vara viktiga att tänka på i ett utvecklingsarbete. På vilket trappsteg i förändringstrappan skulle du säga att er organisation befinner sig? Och vad är viktigast för er just nu, för att ta nästa steg?

Beteendet är integrerat i organisationens kultur

Behöver skapa förutsättningar för att göra något annorlunda.

**Transformation
– börjar förändra**



Gör

**Enighet
– lever det nya**



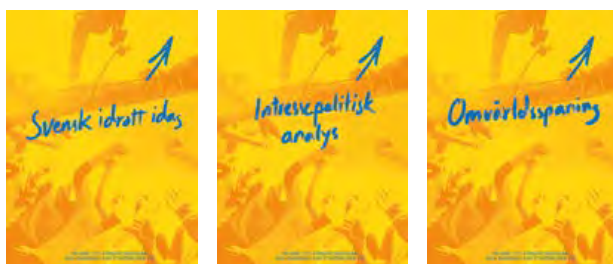
Vågar

Yes!
No 1



Parlör för svensk idrotts strategiarbete

Individanpassning	Träning anpassad till var och en utifrån färdighets-, kunskaps- och mognadsnivå. Kan genomföras oavsett hur träningsgruppen eller laget är sammansatt.
Nivågruppering	Då lag eller träningsgrupper delas upp inom utifrån färdighets- och kunskapsnivå.
RF	Riksidrottsförbundet är svensk idrotts samlande organisation med uppgift att stödja, företräda och leda rörelsen i gemensamma frågor, såväl nationellt som internationellt.
RIF	Riksidrottsforum
RIM	Riksidrottsmötet
SDF	Specialdistriktsförbund, Specialidrotternas distrikt
Selektering	Att välja ut de för tillfället bästa - eller de som i framtiden bedöms bli de bästa – till matcher, läger, lag eller träningsgrupper.
SF	Specialidrottsförbund, exempelvis Svenska skidförbundet, är organiserade utifrån olika idrotter. Det finns även fleridrottsförbund, exempelvis Skolidrottsförbundet som istället riktar sig till en speciell målgrupp. Det finns idag 71 SF.
SISU	SISU Idrottsutbildarna, svensk idrotts studie- och utbildningsorganisation.
SOK	Sveriges Olympiska Komité, SOK, är ansvarig för de olympiska frågorna i Sverige.
Specialisering	Innebär att helt inrikta sig på en idrottsgren eller disciplin.
Strategi	Ett mönster av beslut i nutid för att tillvarata framtida möjligheter.
Strategisk plan	Långsiktig plan innehållande övergripande mål, utvecklingsområden och vägval.
Svensk idrott	Den svenska idrottsrörelsen organiserad i föreningar och förbund.
Toppning	En form av selektering som innebär att de bästa vid ett givet tillfälle får en eller flera av följande fördelar i tävlings-sammanhang: en given plats i laget, mer speltid eller av de aktiva betraktat en attraktivare position i laget/gruppen.
Träning	Är aktiviteter som har till syfte att förhöja och/eller upprätthålla en eller flera kapaciteter, både fysiska, psykiska och sociala. Kan vara både organiserad och icke organiserad.
Tävling	En särskilt anordnad aktivitet där flera personer eller lag mäter sina färdigheter på något område för att kunna rangordna deltagarna. I en tävling finns det för det mesta en vinnare och en/ flera förlorare.
Utslagning	Att individen mot sin vilja inte längre får/kan vara med i laget/träningsgruppen.
Utvecklingsområden	Extra viktiga områden för att åstadkomma den förflyttning som uttrycks i en strategisk plan.
Verksamhetsidé	Beskriver organisationens uppdrag och vilka man finns till för.
Verksamhetsinriktning	Flerårig plan som beskriver vad och hur man ska arbeta för att nå den strategiska planen.
Verksamhetsplan	Ofta ett- eller tvåårig plan som beskriver vad och hur man ska arbeta för att infria organisationens verksamhetsinriktning och strategiska plan.
Vision	Önskvärt framtida tillstånd.
Värdegrund	Samlade värderingar och förhållningssätt som man vill ska styra verksamheten.



Resan fortsätter. För kloka beslut, smarta vägval och fördjupad förståelse kommer arbetsunderlaget få sällskap av ytterligare tre material.





Demokrati & delaktighet

Rent spel

Glädje & gemenskap

Allas rätt
att vara med

