

Jämställdhetsarbete inom Svensk Fotboll

En kvalitativ analys av styrsystem på Nationell och
Regional nivå i Sverige

Edvin Bergqvist

Marcus Farman

Handledare: Johanna Sylvander

Förord

Efter tio veckors arbete har vi nu färdigställt denna kandidatuppsats i företagsekonomi. Det har varit lärorika veckor som kommer utgöra en grund för vart vi än hamnar efter studierna.

Vi vill rikta ett stort tack till Johanna Sylvander som har bidragit med värdefull handledning. Vi vill också tacka alla respondenter som har tagit sig tid och hjälpte oss genomföra studien. Sist men inte minst vill vi tacka alla de grupper som har varit delaktiga under samtliga seminarier och framför allt er läsare!

Trevlig läsning,

Linköping 28 maj 2025
Edvin Bergqvist & Marcus Farman

Sammanfattning

Titel	Jämställdhetsarbete inom Svensk Fotboll
Undertitel	En kvalitativ analys av styrsystem på nationell och regionalnivå i Sverige
Författare	Edvin Bergqvist och Marcus Farman
Handledare	Johanna Sylvander
Nyckelord	Prestationsmätningssystem, Budgetering, Incitamentsystem
Introduktion	<p>Tidigare forskning har identifierat en befintlig skillnad mellan dam- och herrlag inom svensk fotboll. Trots samhällets aktiva jämställdhetsarbete under de senaste decennierna kvarstår normer och klyftor utifrån ett könsperspektiv. Brist på studier hur styrsystem bidrar eller motverkar jämställdhet inom svensk fotboll, motiverar vår studie.</p>
Syfte	<p>Studien syftar till att utforska hur styrsystem bidrar till eller motverkar jämställdhet inom svensk fotboll.</p>
Metod	<p>Studien är kvalitativ med en deduktiv ansats och har genomförts med hjälp av fem semistrukturerade intervjuer. Urvalet av respondenter har gjorts efter relevans för ämnet samt att de driver både herr- och damverksamhet.</p>
Slutsatser	<p>Slutsatsen visar att samtliga styrsystem, prestationsmätningssystem, budgetering och incitamentsystem, kan både bidra och motverka till jämställdhet inom svensk fotboll. Vi har identifierat att det är avgörande att implementera jämställdhetsaspekter i dessa verktyg, för succesivt kunna få en effekt i praktiken. Utan tydliga mål, budgeteringar och incitament riskerar jämställdhetsarbetet endast vara en vision, snarare än verklighet. Denna studie bidrar med en nyanserad inblick i hur styrsystem kan formuleras med hänsyn till jämställdhet, inom svensk fotboll.</p>

Abstract

Title	Equality in Swedish Football
Subtitle	A qualitative analysis of management control systems at the national and regional levels in Sweden
Authors	Edvin Bergqvist & Marcus Farman
Supervisor	Johanna Sylvander
Key word	Performance measurement systems, Budgeting, Incentive systems

Introduction Previous research has identified a persistent disparity between men's and women's teams in Swedish football. Despite decades of societal efforts toward gender equality, existing norms and structural gaps remain from a gender perspective. The lack of studies examining how management control systems contribute to or hinder gender equality within Swedish football motivates this study.

Purpose The aim of this study is to explore how management control systems contribute to or hinder gender equality within Swedish football.

Method The study is qualitative with a deductive approach and is based on five-structured interviews. Respondents were selected based on their relevance to the research topic and their involvement in both men's and women's football operations.

Conclusions The findings show that all management control systems performance measurement systems, budgeting, and incentive system can both support and hinder gender equality in Swedish football. We identified that the integration of gender equality aspects into these tools is crucial for achieving practical impact over time. Without clear goals, budgeting strategies, and incentives, gender equality efforts risk remaining a vision rather than becoming a reality. This study contributes with a nuanced insight into how control systems can be formulated with consideration to gender equality within Swedish football.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Syfte	5
2. Vetenskaplig metod	6
3. Teoretisk referensram	7
3.1 Styrssystem som verktyg för jämställdhet inom fotbollsverksamhet	7
3.1.1 Prestationsmätningssystem	7
3.1.2 Budgetering	8
3.1.3 Incitamentssystem	9
3.2 Hur kan styrssystem bidra till jämställdhet	9
3.3 Hur kan styrssystem motverka jämställdhet	10
4. Empirisk metod	13
4.1 Val av tillvägagångssätt	13
4.2 Urval	13
4.3 Forskningskvalitet	15
4.4 Operationalisering	15
4.4.1 Intervjuguide	15
4.4.2 Datainsamling	16
4.5 Dataanalys	17
4.6 Användning av AI	18
4.7 Etik	19
5. Empiri	20
5.1 Riktlinjer och förhållningsregler från SvFF	20
5.2 Nationell nivå	22
5.2.1 Prestationsmätningssystem	22
5.2.2 Budgetering	23
5.2.3 Incitamentssystem	23
5.3 Regional nivå	24
5.3.1 Prestationsmätningssystem	24
5.3.2 Budgetering	26
5.3.3 Incitamentssystem	27
6. Analys	30

6.1 Hur kan styrsystem bidra till jämställdhet? _____	30
6.2 Hur kan styrsystem motverka jämställdhet? _____	35
6.3 Mellan vision och verklighet: Utmaningar i jämställdhetsarbetet _____	38
7. Slutsats _____	40
7.1 Hur styrsystem bidrar till jämställdhet inom svensk fotboll _____	40
7.2 Hur styrsystem motverkar jämställdhet inom svensk fotboll _____	41
7.3 Studiens bidrag _____	41
7.4 Framtida forskning _____	42
8. Referenslista _____	43
Bilageförteckning _____	49
Bilaga 1 Intervjuguide _____	49

Tabellöversikt

Tabell 1: Översiktlig beskrivning av respondenterna. _____	14
Tabell 2: Översiktlig redovisning av kodning och tematisering. _____	18
Tabell 3: Översiktlig redovisning av styrsystem i respektive organisation _____	28

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en introduktion till det valda ämnesområdet. Därefter följer en problemformulering som utgår från tidigare forskning inom området, vilket leder fram till studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Fotboll har länge präglats av ojämställda strukturer och villkor, vilket återspeglas i flera delar av sporten. Dessa strukturer grundar sig ur maktskillnader och fortsätter råda inom svensk fotboll. Jämställdhet definieras i denna studie som att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter (Jämställdhetsmyndigheten, 2021). Jämställdhetsmyndigheten (2021) konstaterar att "kön har en grundläggande betydelse för en människas möjligheter och villkor, på individ-, organisations- och samhällsnivå". Denna studie utgår från antagandet att könsbaserade skillnader fortfarande existerar inom flera samhällsområden, inklusive idrotten. Idrott beskrivs ofta som inkluderande, men kvinnor har historiskt sett uteslutits från flera sammanhang. Ett exempel är att kvinnor inte fick delta i de olympiska spelen förrän under 1900-talet enligt Europaparlamentets forskningsservice (2024). De menar att även om kvinnors närvaro och deltagande inom idrotten har ökat, kvarstår färre möjligheter, mindre resurser samt begränsad uppmärksamhet jämfört med män. Denna studie fokuserar därmed på jämställdhet ur ett könsperspektiv, med särskilt fokus på hur detta integreras i styrningen av svensk fotboll.

I flera sammanhang har det lyfts att resurser som satsas på damverksamheter inom svensk fotboll ofta uppfattas som en kostnad. Liknande satsningar på herrverksamheten betraktas däremot som en investering (Wildmark m.fl., 2022). Detta indikerar hur resursfördelning mellan könen förstås och värderas inom svensk fotboll. "Budgetering" är ett centralt styrverktyg med koppling till resursfördelning (Hartmann m.fl., 2021). I denna studie ses det som ett verktyg som skapar förståelse för hur jämställdhet hanteras i praktiken.

Jämställdhetsfrågan har fått ökad uppmärksamhet i svensk media i de senaste decennierna. Enligt Svenska Fotbollsförbundet (SvFF) (Grälls, 2020) har förbundet erhållit medel från Riksidrottsförbundet i syfte att främja jämställdhetsarbetet inom beslutande organ, exempelvis i respektive förbundsstyrelser och distriktsförbund. Karl-Erik Nilsson, dåvarande ordförande i SvFF, understryker vikten av detta arbete genom att lyfta fram obalansen i beslutsfattande forum utgör ett grundläggande problem. I dessa sammanhang fattas strategiska beslut och den övergripande riktningen för idrotten formas. Nilsson konstaterar att dessa beslutsorgan i hög

grad domineras av män, vilket också speglar en bredare struktur inom idrottsrörelsen i stort (Grälls, 2020).

Hållbarhetschefen på SvFF betonar att betydande förbättringar har skett, både inom och utanför idrotten, ur ett nationellt perspektiv. Samtidigt kvarstår stora utmaningar på internationell nivå (Johansson, 2023). Hon betonar vikten av att inkludera fler flickor och kvinnor i svensk fotboll – både som spelare, tränare eller beslutsfattare. Svensk idrott har under en längre tid påbörjat insatser för att främja jämställdhet, trots det har långsiktiga och hållbara lösningar saknats. I stället har insatserna ofta präglats av tidsbegränsade projekt, som enbart syftat till hantering av problematiken på kort sikt (Svender och Nordensky, 2020). De menar vidare att dessa initiativ ofta riktas till kvinnor och även letts av kvinnor. Män har i stor utsträckning varit frånvarande i genomförandet. I svenska medier har det återkommande förts diskussioner om vad som faktiskt påverkar jämställdhetsarbetet. Annika Grälls, ordförande för Elitfotboll Dam (EFD) och ledamot i SvFF:s förbundsstyrelse, betonar att jämställdhet inom idrotten inte enbart handlar om numerisk könsfördelning (Grälls, 2020). Hon menar även att det är avgörande med likvärdiga möjligheter för kvinnor och män till ledarskap och inflytande över idrottens framtida utveckling. En mer balanserad könsfördelning inom styrelser och ledningsgrupper kan bidra till mer representativa och inkluderande beslut, vilket i förlängningen gynnar ledarskapet och stärker idrottsrörelsen som helhet. Styrelser och ledningsgrupper inom idrottsrörelsen använder olika ”stysystem” för att organisera och leda föreningar. Stysystem ses som en kombination av verktyg skapade av övre chefer. Syftet är att öka sannolikheten att de anställda arbetar i linje med organisationens mål och strategier (Hartmann m.fl., 2021).

Damfotbollen i Sverige har varit så utsatt att ekonomiska utmaningar förekommit och orsakat drastiska beslut om att avveckla damfotbollslag på elitnivå. Ett exempel är Göteborgs FC:s avveckling av sin elitverksamhet kort efter klubbens första SM-guld. Det har uppmärksammats som ett tecken på de ekonomiska utmaningar som präglar damfotbollen (Öhrling m.fl., 2020b). Trots framgångar erhåller damlag ofta en mindre andel av resurserna jämfört med herrlagen (Grälls, 2025). Det betonar de ekonomiska skillnaderna mellan könen inom svensk fotboll.

Skillnaderna mellan dam- och herrlagen i Sverige avser inte enbart omsättning och budgetering. Enligt Öhrling m.fl. (2020a) menar Kosovare Asllani, en av damlandslagets spelare, att spelarna i det svenska damlandslaget erhöll under perioden 2018–2019 endast 24 procent av de totala bonusar som tilldelades herrlandslaget. Bonusar och andra belöningar kan betraktas som ett verktyg inom stysystem kallat ”incitamentsystem”. Incitamentssystem är strukturerade belöningsmekanismer avsedda att styra medarbetarnas beteende i linje med organisationens målsättningar (Hartmann m.fl., 2021). Diskrimineringsombudsmannen (DO) bedömde att det inte förelåg någon juridisk grund för lönediskriminering i detta fall (Öhrling m.fl., 2020a). Kosovare Asllani riktade kritik mot beslutet och menar ”Att DO inte bedömde att ersättningsmodellen var diskriminerande betyder inte att den är jämställd” (Öhrling m.fl.,

2020a). Samtidigt framhöll SvFF att spelarna i herr- och damlandslagen får lika bonusar vid samlingar och vinstpremier (Sandberg, 2019). SvFF menar att de ekonomiska villkoren är jämlika inom de delar som SvFF direkt förfogar över, men externa oförutsedda händelser ligger utanför deras kontroll.

År 2018 formulerades ett mål i syfte att stärka jämställdhets- och mångfaldsaspekter inom svensk fotboll. Målet var att rekrytera minst 10 000 tjejer och kvinnor inom svensk fotboll på 4 år (SvFF, u.å.a.). Dessutom infördes ett mål inom svensk fotboll som kallas "Styrelselyftet", vilket har ett resultatmål på att minst 40 procent kvinnor sitter i SvFF styrelsen senast 2027 (SvFF, 2024). Mål och resultatmål utgör ett centralt verktyg inom styrsystem, kallat "prestationsmätningssystem", som möjliggör bedömning av organisationers resultat, genom att jämföra utfall med uppsatta mål (Hartmann m.fl., 2021).

Hosoda och Toyosaki (2024) identifierar ett samband mellan styrsystem och jämställdhet. De argumenterar för att olika typer av styrsystem kan fungera som verktyg i arbetet för att främja jämställdhet inom organisationer. Vidare lyfts det "cybernetiska kontrollsystemet" fram som ett centralt verktyg för att öka andelen kvinnor i ledande befattningar. Genom att sätta upp specifika mål, relaterade till jämställdhet, motiveras anställda att prioritera dessa, enligt Hosoda och Toyosaki (2024). Det konstateras vidare att det fortfarande råder osäkerhet kring hur styrsystem konkret kan användas i jämställdhetsfrämjande arbete.

1.2 Problematisering

Styrsystem utgör centrala verktyg i organisationers arbete med att formulera mål, fördela resurser och motivera anställda genom incitamentssystem (Hartmann m.fl., 2021). Enligt tidigare forskning av Papiorek och Hiebl (2023) har styrsystem ofta behandlats som verktyg kopplade till effektivitet och måluppfyllelse. Deras studie belyser hur styrsystem bidrar till strategisk kontroll genom prestationsmätningar och budgetering, men vidare finns det begränsningar i vilka mål som prioriteras. Vidare förklarar Briers och Hirst (1990) budgeteringens roll som ett centralt verktyg för resursfördelning. Malmi och Brown (2008) konstaterar att budgetering kan användas för att mäta, jämföra och justera prestationer i relation till uppsatta mål. Som styrverktyg möjliggör budgetering ett systematiskt arbete med att motivera personal och identifiera förbättringsområden. Budgeten uttrycker vad organisationer betraktar som viktigt, vilket gör den särskilt relevant att studera, då den ger insikt i hur resurser tilldelas och prioriteras (Briers och Hirst, 1990). Tidigare forskning betonar även att incitamentssystem inte enbart påverkar graden av arbetsvilja, utan också hur arbetsviljan fördelas mellan olika typer av uppgifter. Bruggen och Moers (2007) menar att monetära incitament påverkar individens benägenhet att fokusera på mätbara mål. Detta kan leda till att uppgifter som är svåra att kvantifiera, till exempel jämställdhetsarbete, kan nedprioriteras.

Tidigare forskning visar att prestationsmätning som ett verktyg inom styrsystem kan bidra till förändringsarbete, men även har sina begränsningar. Chenhall och Langfield-Smith (2003) visar att prestationsbaserade mål ökade motivation och möjliggjorde strategisk förändring, men över tid visade det sig vara otillräckligt för att bibehålla anställdas engagemang. Strävan efter jämställdhetsmål kräver ett mer långsiktigt och kulturellt inriktat arbetssätt, snarare än att enbart koppla dem till kvantifierbara resultatmått. I en studie av Nagano och Hosoda (2023) undersöker de hur formella och kulturella styrsystem kan användas för att främja jämställdhet. Genom en fallstudie visar författarna att formella styrsystemen, såsom prestationsmätning och uppföljning, spelar en viktig roll. Det innebär att genom styrsystem kan måluppfyllelse uppnås inom mål gällande jämställdhet.

Elomäki och Ylöstalo (2021) visar i sin studie att "gender budgeting" inte enbart kan användas som ett tekniskt verktyg inom ekonomistyrning, utan måste integreras i jämställdhetspolicys med tydligt formulerade mål. De menar att använda styrsystem för att främja jämställdhet är otillräckligt om det saknas en strategisk och värdebaserad riktning bakom dem.

Ett antal uppsatser har undersökt svenska fotbollsklubbar, som här används för att ge en praktisk inblick i hur styrsystem tillämpas i fotbollens kontext. Uppsatsen av Grip m.fl. (2016) visar att elitfotbollsklubbar i Sverige använder flera olika styrsystem, såsom prestationsmätning, incitamentssystem och budgetering, för att hantera sin förening. Dessa styrsystem används främst för att skapa kontroll och nå sportsliga mål, inte för att främja jämställdhet. Till skillnad från Grip m.fl. (2016) syftar vår studie till att bidra med en kvalitativ förståelse för hur jämställdhetsarbetet uttrycks i olika styrsystem inom svensk fotboll. Ytterligare uppsatser har belyst hur formella styrsystem, såsom budgetering och prestationsmätning, används inom elitidrottsföreningar för att stärka den ekonomiska styrningen (Bromér och Gustavsson, 2012). Deras uppsats visar att elitföreningar, bland annat inom fotboll, tillämpar flera styrsystem för att uppfylla ekonomiska och organisatoriska mål, utan beaktning i hur dessa relaterar till jämställdhet. Detta aktualiserar behovet av att fördjupa förståelsen för hur prestationsmätningar och budgetering inom svensk fotboll används och upplevs i jämställdhetsarbetet.

En uppsats från 2024 visar att kvinnliga spelare på motsvarande nivå som män ofta har sämre träningsmöjligheter, begränsade resurser och mindre synlighet (Ragnebrink och Kako, 2024). Däremot saknas kunskap om hur dessa ojämlikheter hanteras inom styrsystem. Tidigare studier av jämställdhetsarbetet inom idrottsrörelsen visar att det ofta bedrivs parallellt med den ordinarie verksamheten och att jämställdhet sällan integreras i styrningen, exempelvis i resursfördelning eller målstyrning (Åström, 2018). Jämställdhet uppnås inte enbart genom riktlinjer. Det krävs även att styrsystem- såsom budgetering, uppföljning och mål - integreras med ett jämställdhetsperspektiv (Åström, 2018).

Även om uppsatser i regel inte kan klassificeras som vetenskapliga källor har vi valt att inkludera relevanta kandidatuppsatser i denna studie. Uppsatserna som används är: Grip m.fl. (2016), Bromér och Gustavsson (2012), samt Ragnebrink och Kako (2024). Valet grundas i att de erbjuder kontext om hur jämställdhetsfrågor hanteras inom svensk idrott, och framför allt inom svensk fotboll. Uppsatserna har fungerat som komplement till vetenskaplig litteratur och bidragit med värdefull empirisk och praktisk kontext till ett område där forskningen är fortsatt begränsad. Då syftet är att förstå hur styrsystem tillämpas i praktiken i relation till jämställdhet, blir dessa uppsatser relevanta för att identifiera vilka teman som tidigare har utforskats. Genom att använda uppsatserna som exempel, snarare än vetenskaplig teori, är vi medvetna om deras begränsade vetenskapliga anknytning.

Trots att jämställdhetsarbetet inom fotbollen är ett aktuellt ämne och vissa framsteg har gjorts, kvarstår betydande utmaningar. Det är därför av vikt att undersöka hur organisationer inom svensk fotboll systematiskt arbetar för att uppnå jämställdhet utifrån ett könsperspektiv. Denna studie syftar till att bidra till forskningen genom att integrera teorier om styrsystem med könsrelaterade jämställdhetsaspekter inom fotbollens kontext. Genom en analys av hur prestationsmätningssystem, budgetering och incitamentsystem tillämpas i praktiken, genereras en fördjupad förståelse för hur jämställdhet integreras i existerande styrsystem. Även om tidigare forskning belyser hur styrsystem kan användas för att främja jämställdhet, särskiljer sig denna studie genom sitt fokus på svensk fotboll. Det är ett område där tidigare forskning bedöms vara begränsat, och studien avser därmed att fylla denna teoretiska kunskapslucka.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att utforska hur styrsystem bidrar eller motverkar jämställdhet inom svensk fotboll.

2. Vetenskaplig metod

I detta kapitel presenteras studiens vetenskapliga ansats. Vidare förklaras även val av deduktiv ansats och teorins roll i studien

Studien utgår från en kvalitativ forskningsansats, vilken valdes i syfte att skapa en förståelse för hur styrsystem kan bidra till eller motverka jämställdhet inom svensk fotboll. Den kvalitativa ansatsen lämpar sig särskilt väl för att generera nyanserade insikter inom komplexa forskningsområden (Bell m.fl., 2022). I enlighet med Bell m.fl. (2022) kännetecknas ansatsen av fokus på teman i stället för kvantifiering av data, där respondenternas erfarenheter av styrning i praktiken behandlas. Detta perspektiv överensstämmer med den kvalitativa forskningsstrategin, där verkligheten återspeglas av individers upplevelser av förändringar (Bell m.fl., 2022). Eftersom fokus är att tematisera upplevelser och erfarenheter, snarare än att dra generella slutsatser, ansågs kvalitativ ansats mer lämplig än kvantitativ.

I studien har en deduktiv ansats tillämpats, där teori används för att tolka eller analysera data (Bell m.fl., 2022). En deduktiv ansats innebär att undersökningsdesignen och insamling av data är instruerat av ett specifikt syfte som härleds av teoretiska referensramen. En deduktiv ansats har tillämpats då teorier utgjorde grunden för studien, och inte något som ses som resultat (Bell m.fl., 2022). Det innebär att studien rör sig från teori till empiri i en logisk följd.

Teorin har en central funktion i vetenskapligt arbete eftersom den utgör grunden för hur verkligheten tolkas. Utforskandet om hur styrsystem bidrar eller motverkar jämställdhet inom svensk fotboll genomfördes med en litteraturundersökning kring tidigare forskning. Komplettering av den teoretiska referensramen genomfördes med hjälp av databaser som Google Scholar, Emerald och Linköpings Universitetsbibliotek. Sökorden som användes var "Management Control Systems", "Performance Measurement Systems", "Budgeting" och "Incentive Systems".

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras vad styrsystem är och hur vissa verktyg inom styrsystem används som analytiska verktyg i studien. Vidare presenteras hur jämställdhet kan tas hänsyn till inom styrsystem samt hur det bidrar eller motverkar jämställdhet.

3.1 Styrsystem som verktyg för jämställdhet inom fotbollsverksamhet

Styrsystem är en kombination av verktyg som organisationer använder för att öka sannolikheten att de anställda arbetar i linje med organisationens mål och strategier (Hartmann m.fl., 2021). Studien inspireras av en samtida förståelse där styrsystem inte endast betraktas som mekanismer för att nå interna mål, utan också som en del av att uppnå bredare samhällssyften (Pfister m.fl., 2023). Det finns ett flertal olika verktyg inom styrsystem som organisationer använder, men denna studie fokuserar på prestationsmätningssystem, budgetering och incitamentsystem. Utifrån de styrsystem som presenteras i Hartmann m.fl. (2021) bedömdes de utvalda verktygen som centrala för att förstå hur jämställdhet hanteras inom svensk fotboll. De ansågs relevanta eftersom de ger en insikt i vad som prioriteras inom en organisation, utifrån målformulering, resursfördelning och incitamentsstrukturer. Inom ramen för prestationsmätningssystem behandlas både cybernetiska kontrollsystemet och det "balanserade styrkortet". När det gäller budgetering fokuseras särskilt på tillämpningen av gender budgeting. Studien syftar till att utforska hur dessa utvalda verktyg tolkas och tillämpas inom svensk fotboll, med särskilt fokus på deras funktion i relation till jämställdhetsmål.

3.1.1 Prestationsmätningssystem

Inom ramen för styrsystem återfinns prestationsmätningssystem vilket är en teori som berör hur organisationer uppmärksammar och utvärderar resultat, utifrån finansiella som icke-finansiella indikatorer (Malmi och Brown, 2008). De menar att prestationsmätningssystem används på ett systematiskt sätt för att strukturera upp mål och mäta prestationer inom organisationer. I denna studie avser prestationer inte sportsliga resultat, utan snarare hur organisationer formulerar och utvärderar mål kopplade till jämställdhet. Inom prestationsmätning återfinns det cybernetiska kontrollsystem, med syfte att förstå återkoppling och förbättringsarbete i organisationer, utifrån prestationsmätningar. Cybernetiska kontrollsystemet bygger på att jämföra utfall med mål, identifiera avvikelser och skapa framtida lösningar (Green och Welsh, 1988). Det används därmed som ett analytiskt verktyg för att förstå hur föreningar arbetar med återkoppling och förbättring i sin strävan efter jämställdhet.

Inom prestationsmätning har en modell utformats av Kaplan och Norton (1992), kallat det balanserade styrkortet. I denna studie används det balanserade styrkortet som ett teoretiskt ramverk för att analysera hur olika perspektiv av prestationsmätning påverkar

jämställdhetsarbetet. Det balanserade styrkortet kopplar samman strategi med finansiella och icke-finansiella faktorer (Kaplan och Norton, 1992), och har utvecklats från ett prestationsmättningsverktyg till att inkludera långsiktiga mål (Perkins m.fl., 2014). Det används för att inkludera alla relevanta prestationsmått, inte bara de som genererar intäkter. Även måluppfyllelse för icke-finansiella mål uppmärksammas (Kaplan och Norton, 1992).

Denna studie använder tre perspektiv:

- Det finansiella perspektivet, som ger inblick i hur resurser relateras till jämställdhetsmål,
- Det interna processperspektivet, som möjliggör en tolkning av hur jämställdhetsarbetet integreras i interna rutiner och arbetssätt,
- Samt lärande- och innovationsperspektivet, som belyser hur förändringsarbete sker över tid

Det balanserade styrkortet inkluderar även ett perspektiv kallat kundperspektivet, vilket fokuserar främst på externa intressenter (Kaplan och Norton, 1992), som exempelvis publiken och medieplattformar inom svensk fotboll. Studiens fokus ligger på interna prestationsmätningar kopplade till jämställdhet, och därmed bedöms kundperspektivet som mindre relevant för att besvara studiens syfte.

För att inkludera ytterligare jämställdhetsaspekter tillämpas en vidareutveckling av balanserade styrkortet, hållbarhetsperspektivet. Det gör det möjligt att tolka hur jämställdhetsarbete integreras som en del av klubbarnas övergripande strategi (Achenbach, 2021; Quesado m.fl., 2025). Hållbarhetsperspektivet kan antingen integreras inom de fyra andra perspektiven eller ses som ett eget perspektiv i det balanserade styrkortet (Achenbach, 2021). I vår studie utgår vi från att hållbarhetsperspektivet integreras i de fyra andra perspektiven. Det möjliggör förståelse för hur jämställdhet beaktas i finansiella processer, interna processer samt lärande och innovation.

3.1.2 Budgetering

Budgetering beskrivs som en central komponent i organisationers styrning, särskilt i relation till resursfördelning (Hartmann m.fl., 2021). Enligt Srbinoska m.fl. (2023) fungerar budgeten som ett verktyg för finansiella beslut och har en tydlig påverkan på organisationers prestationer, oavsett storlek. Utöver sin funktion som verktyg för resursfördelning betraktas budgeteringen även som ett uttryck för organisationers prioriteringar och värderingar, vilket gör den särskilt relevant för att analysera hur jämställdhetsaspekter hanteras i praktiken.

Inom budgetering har olika tillämpningar skapats för att gynna specifika ändamål, däribland gender budgeting. Gender budgeting är en tillämpning av budgetering där organisationer implementerar jämställdhetsprinciper i budgeteringen för att främja jämställdhet. Enligt European Institute of Gender Equality (u.å.) innebär detta bland annat att en könsbaserad

reflektion av budgetar genomförs, där implementering av jämställdhetsperspektiv sker på alla nivåer i budgetarbetet. Dessutom menar de att omstrukturerings av intäkter/utgifter används, i syfte att främja jämställdhet mellan könen. Gender budgeting är både en strategi och en process med långsiktiga målet att uppnå jämställdhet genom att integrera jämställdhetsprinciper i alla steg av budgeteringen (European Institute of Gender Equality, u.å.). För att gender budgeting ska fungera i praktiken krävs det att föra samman policys, planer och ekonomiska beslut tillsammans med jämställdhetsåtaganden (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024). I denna studie används gender budgeting som ett analytiskt verktyg till att förstå och tolka hur organisationer har integrerat jämställdhet i budgeteringen.

3.1.3 Incitamentssystem

Monetära incitamentssystem utgör belöningsstrukturer som används för att motivera anställda att uppnå specifika mål uppsatta av organisationen. Systemen bygger på att koppla ekonomiska belöningar till uppnådda prestationer, och används som ett verktyg för att öka motivation och prestation i linje med organisationens mål (Hartmann m.fl., 2021). Inom incitamentsystem finns även icke-monetära incitament, i form av exempelvis uppmärksamhet eller karriärutveckling (Hartmann m.fl., 2021). Studien fokuserar på monetära incitamentsystem och utforskar hur dessa relateras till jämställdhetsmål. Icke-monetära incitament är enligt Hartmann m.fl. (2021) mer informella, och används därför inte i studien. Sgarbossa m.fl. (2022) beskriver monetära incitamentsystem som strukturerade modeller som syftar till att öka motivationen hos arbetare genom bonusar eller prestationsbaserad lön. De förklarar vidare att effektiviteten i ett monetärt incitamentsystem kan variera beroende på individens motivation, och att de används för att uppnå positiva resultat eller undvika negativa utfall. Monetära incitamentsystem används i denna studie som ett analytiskt verktyg för att tolka empirin utifrån hur incitamentsstrukturen är utformad, och därmed förstå om den bidrar till eller motverkar jämställdhet.

3.2 Hur kan styrsystem bidra till jämställdhet

Prestationsmätningssystem syftar till att tydliggöra mål, vilket gör det till ett centralt verktyg inom styrning och utvärdering (Malmi och Brown, 2008). Inom ramen för ett sådant system kan jämställdhetsaspekter integreras. Det innebär att frågan om jämställdhet lyfts från något som endast ligger inom visionen till att det blir en del av styrningen. Dessa prestationsmätningar kan formuleras i ett balanserat styrkort (Kaplan och Norton, 1992). Med det balanserade styrkortet möjliggörs en analys av hur mål sorteras i olika perspektiv (Kaplan och Norton, 1992). I vår studie utgår vi från att ett hållbarhetsperspektiv kan integreras i de andra perspektiven i balanserade styrkortet (Achenbach, 2021; Quesado m.fl., 2025). Utifrån det finansiella perspektivet kan det visa hur resurser relateras till jämställdhetsmål, och interna processperspektivet möjliggör att se hur interna strukturer och rutiner bidrar till jämställdhet. Dessutom kan det lärande och innovationsperspektivet kopplas till utveckling av nya normer och arbetssätt kring kön.

På så sätt kan prestationsmätningssystem fungera som ett verktyg som bidrar till att organisationer formulerar, följer upp och återkopplar sitt jämställdhetsarbete (Green och Welsh, 1988). Exempelvis kan mål formuleras angående antal spelare för respektive kön, eller andel kvinnor inom tränarroller/styrelsen, som sedan följs upp och mäts årligen. Dessutom kan mål formuleras kring resursfördelning, exempelvis genom att specificera budget per spelare, resekostnader och utrustning, som sedan kan mätas årligen och följas upp. Budgetering är ett verktyg inom styrsystem som inte endast används för resursfördelning, utan speglar även organisationers värderingar och prioriteringar (Hartmann m.fl., 2021; Srbinoska m.fl., 2023). När jämställdhet också integreras i budgetarbetet, exempelvis genom gender budgeting, kan det bidra till att organisationer systematiskt arbetar för att främja jämställdhet (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024).

När jämställdhetsaspekter integreras i budgeteringen kan cybernetiska kontrollsystem komma till användning. Cybernetiska kontrollsystem bygger på återkoppling, att jämföra utfall med uppsatta mål och hur avvikelser hanteras (Green och Welsh, 1988). När jämställdhetsmål följs upp på detta sätt skapas förutsättningar för ett mer systematiskt förändringsarbete inom jämställdhet. Cybernetiska kontrollsystemet används för att analysera hur återkoppling bidrar till jämställdhet inom svensk fotboll. För att sedan motivera organisationer att kontinuerligt arbeta med uppföljning av mål och återkoppling, kan incitamentsystem integreras. Incitamentsystem kan användas genom belöningar eller bonusar för att förstärka beteenden som gynnar jämställdhetsmål (Hartmann m.fl., 2021). Att knyta belöningar till jämställdhetsmål kan stärka motivationen att uppnå dessa mål, samtidigt som det tydliggör organisationens värderingar kring jämställdhet. Incitament kan på så sätt påskynda jämställdhetsarbetet, ifall de är tydligt kopplade till relevanta och mätbara jämställdhetsmål.

3.3 Hur kan styrsystem motverka jämställdhet

Även om styrsystem kan användas för att driva organisatorisk utveckling är de inte automatiskt neutrala. Organisationer använder ofta prestationsmätningar för att styra de anställda mot finansiella indikatorer, men kan även användas för att styra fokus mot icke-finansiella indikatorer (Malmi och Brown, 2008). Om mätningar inte utformas medvetet med finansiella och icke-finansiella syften finns det en risk att de i stället bidrar till existerande normer, och ojämställda organisatoriska strukturer förstärks. Det förekommer även att aspekter som är lätta att mätas, såsom finansiella indikatorer, ofta inkluderas i prestationsmätningssystem (Malmi och Brown, 2008). Jämställdhetsaspekter uppfattas som svåråmätbara och att det saknas konkret data att mäta inom jämställdhet (Elomäki och Ylöstalo, 2021). Detta kan leda till att jämställdhetsmål ges lägre prioritet i prestationsmätningssystem, och nedprioriteras gentemot finansiella mål, vilket leder till att prestationsmätningssystem kan utgöra ett hinder för jämställdhetsarbetet. När

prestationer mäts används ofta återkoppling, då det möjliggör identifiering av avvikelser och åtgärder (Green och Welsh, 1988). Om mål inom jämställdhet inte formuleras på grund av dess vaghet och icke konkreta data (Elomäki och Ylöstalo, 2021), riskeras de att helt utebli från återkopplingsarbetet. Jämställdhetsfrågor ges då inte samma förutsättningar till förbättringsarbete som finansiella indikatorer, vilket i praktiken kan motverka jämställdhetsarbetet inom organisationer.

För att styra medarbetare mot uppsatta mål kan monetära incitamentsystem användas. Monetära Incitamentsystem kan leda till att arbetsinsatsen ökar, där organisationers resurser riktas mot de mätbara mål som belönas (Bruggen och Moers, 2007). Detta kan skapa obalans i resurs- och arbetsprioritering då: “participants who receive distorting financial incentives provide significantly more total effort than participants who receive a fixed wage, but they allocate effort significantly less congruently” (Bruggen och Moers, 2007). Ifall organisationer prioriterar de mål som genererar incitament, kan det leda till att andra viktiga områden nedprioriteras. Ifall organisationer inte kopplar jämställdhetsarbetet till monetära incitament finns det då en risk att de nedprioriteras, vilket i sin tur kan motverka jämställdhetsarbetet inom svensk fotboll. Sgarbossa m.fl. (2022) menar att monetära incitamentssystem kan användas för att stärka motivationen att arbeta med en viss uppgift. I en kontext där herrlagen redan dominerar intäkter och resurser inom fotboll, finns det en risk att den ojämna fördelningen fortsätter. Det är därför centralt att knyta an monetära incitamentsystemen till jämställdhet. Ifall det inte sker, kan monetära incitamentsystem motverka jämställdhet om de saknas eller inte utformas med hänsyn till jämställdhetsaspekter.

När resurser fördelas tillämpar organisationer sig av budgetering, med syfte att prioritera och fördela resurser effektivt (Srbinoska m.fl., 2023). Inom budgetering kan gender budgeting användas för att säkerställa att jämställdhetsprinciper genomsyrar budgeteringen och resursfördelningen enligt European Institute of Gender Equality (u.å.). De konstaterar även att gender budgeting syftar till att omstrukturera intäkter/utgifter för att främja jämställdhet mellan könen. Gender budgeting kan tillämpas för att motverka att damverksamheter nedprioriteras mot mer intäktsdrivna delar, exempelvis herrverksamheten. Ifall jämställdhetsåtaganden inte förs samman med ekonomiska beslut, kan gender budgeting försvagas i sin tillämpning (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024). I sådana fall kan budgetering riskera att i stället förstärka befintliga obalanser i resursfördelningen inom fotbollen, vilket kan försvåra jämställdhetsarbetet för organisationer.

4. Empirisk metod

I följande kapitel redogörs den empiriska metoden som har använts för att besvara studiens syfte. Kapitlet behandlar tillvägagångssätt, urval, forskningskvalitet, operationalisering, dataanalys samt etik.

4.1 Val av tillvägagångssätt

I denna studie valdes intervjuer som insamlingsmetod eftersom de är en av de mest använda metoderna inom kvalitativ forskning (Bell m.fl., 2022). Intervjuer möjliggör flexibilitet, vilket underlättar förståelsen av respondenternas uppfattningar. Intervjuer möjliggör uppföljningsfrågor baserat på respondenternas svar, vilket bidrar till ökad djup i datainsamlingen (Bell m.fl., 2022). Denna flexibilitet möjliggör identifikationer av teman som är relevanta för att besvara studiens syfte. Kvalitativ forskning kan däremot medföra utmaningar i form av hitta respondenter som är relevanta för studiens syfte, men detta har inte varit en utmaning i denna studie. Semistrukturerade intervjuer har genomförts då det skapar en balanserad struktur och möjliggör en flexibilitet som är i linje med studiens syfte. Semistrukturerade intervjuer utgår från en intervjuguide som utformades utifrån olika teman och frågor, där följdfrågor sedan skapades utifrån respondentens svar (Bell m.fl., 2022).

4.2 Urval

Populationen som denna studie utgick ifrån består av fotbollsföreningar inom svensk fotboll som har både dam- och herrverksamhet, samt förbund på nationell- och distriktsnivå. I Sverige finns det nästan 3000 fotbollsföreningar (SvFF, u.å.b.) och 24 distrikt (SvFF, u.å.c.).

Intervjuförfrågningar skickades ut till ett urval fotbollsföreningar i Sverige. Då samtliga intervjuer genomfördes digitalt via Microsoft Teams påverkades inte urvalet av geografiska begränsningar. I Studien inkluderade respondenter som är verksamma inom svensk fotboll på nationell eller regional nivå. Regional nivå avser i detta sammanhang respondenter som befinner sig på distrikts- och lokal nivå.

Urvalet inkluderar tre fotbollsföreningar med både herr- och damverksamhet, fördelade på olika nivåer i det svenska seriesystemet, SvFF och ett fotbollsdistrikt. Klubbarna varierar i storlek, resurstillgång och organisatorisk struktur, vilket har bidragit till en nyanserad analys. Att samtliga föreningar hade både dam- och herrverksamhet var ett medvetet val. Eftersom studiens syfte är att utforska styrsystemens påverkan på jämställdhet, är det relevant att kunna jämföra hur dessa tillämpas för både herr- och damverksamhet inom samma organisation. Jämförelsen hade inte varit möjlig i föreningar med endast dam- eller herrverksamhet. Vad gäller

kvalitetsklubbstatus enligt SvFF:s riktlinjer har respondent B och respondent C påbörjat processen att bli certifierade kvalitetsklubbar, medan respondent D:s förening inte uppgav någon information angående det. Respondent E:s förbund ansvarar för att implementera kvalitetsklubsprogrammet inom distriktet och arbetar aktivt att införa det i flera föreningar.

Potentiella respondenter kontaktades via e-post med information om studiens syfte, intervjuens upplägg samt en förfrågan om deltagande. De föreningar som tackade ja bokades därefter in för intervju. Sammanlagt intervjuades fem personer, varav fyra män och en kvinna. Samtliga respondenter uppgav att de hade god insyn i frågor relaterade till styrsystem och jämställdhetsarbete inom sina respektive organisationer. Respondenterna omfattade roller som hållbarhetschef, styrelseledamot, marknadsansvarig, herrtränare och chef på fotbollsavdelning. Samtliga befattningar innebar god insyn i hur föreningens styrsystem är utformade och tillämpas, vilket bidrog med väsentlig empiri för att besvara studiens syfte.

Tabellen nedan presenterar de intervjuade respondenterna och deras respektive befattningar. Tabellen utformade vi själva med hjälp av funktioner som finns i Microsoft Word.

Tabell 1: Översiktlig beskrivning av respondenterna.

Respondent	Datum	Längd	Befattning	Nivå	Division Damer	Division Herrar
Respondent A	2025-05-12	45 min	Hållbarhetschef	Nationell	Landslag	Landslag
Respondent B	2025-05-12	60 min	Styrelseledamot	Lokal	Division 4	Division 4
Respondent C	2025-05-13	45 min	Marknadsansvarig	Lokal	Division 4	Division 2
Respondent D	2025-05-15	45 min	Herrlagstränare	Lokal	Division 4	Division 4
Respondent E	2025-05-19	30 min	Chef fotbollsavdelning	Regional	N/A	N/A

Respondent A innehar rollen som hållbarhetschef på SvFF och har varit verksam inom organisationen i över sju år, varav de senaste fyra åren i sin nuvarande befattning. Samtliga respondenter benämns i studien med bokstavsbezeichnung (t.ex. Respondent B). Ett undantag gäller Respondent A, som konsekvent genom texten benämns som ”hållbarhetschef på SvFF” eller ”SvFF:s hållbarhetschef”. Detta val motiverades utifrån personens särskilda koppling till förbundet samt förbundets centrala roll i studiens kontext.

Att ytterligare intervjuer inte genomfördes berodde främst på den begränsade tid som stod till förfogande. I annat fall hade det varit relevant att utöka antalet respondenter för att konkretisera studien ytterligare. Intervjuerna ansågs generera tillräcklig empiri för att besvara studiens syfte.

4.3 Forskningskvalitet

Bell m.fl. (2022) anger tre centrala kriterier för kvalitativ forskning: tillförlitlighet, källkritik och trovärdighet. För att säkerställa studiens kvalitet beaktades dessa tre kriterier. Tillförlitlighet enligt Bell m.fl. (2022) syftar till hur trovärdig studien är och därmed om resultatet kan återskapas. Resultatet kan variera vid en upprepning av studien. Eftersom studien är kvalitativ och bygger på respondenternas erfarenheter kan resultatet ha sett annorlunda ut med andra respondenter. Källkritik tillämpades genom ett medvetet urval av litteratur och empiriskt material. Sekundärkällor valdes utifrån akademisk trovärdighet, aktualitet och ämnesrelevans (Bell m.fl., 2022). Vidare granskades respondenternas svar utifrån deras position och intresse i verksamheten för att försöka undvika en vinklad bild. Trovärdighet avser i vilken grad studien undersöker det som syftet formulerar. Intervjufrågorna utformades för att fånga in relevanta aspekter som utgör grund för studien. Då studien är kvalitativ syftar den inte till att generera generaliserbara resultat (Bell m.fl., 2022). Då urvalet endast bestod av fem respondenter kan resultatet inte heller generaliseras till alla föreningar i svensk fotboll. Studien kan vara relevant för föreningar inom svensk fotboll som önskar utveckla sina styrsystem i riktning mot ökad jämställdhet.

4.4 Operationalisering

4.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide utformades för att strukturera och underlätta empiriinsamlingen. Intervjuguiden är strukturerad utifrån centrala teman med öppna frågor som bedömts vara relevanta för att besvara studiens syfte. Till skillnad från ett strukturerat intervjuschema består intervjuguiden huvudsakligen av minnesanteckningar kring ämnesområden som behandlas under samtalet (Bell m.fl., 2022). Eftersom de teoretiska begrepp som används i studien inte anses vara etablerade i vardagsspråk anpassades formuleringarna i intervjuguiden för att säkerställa respondenternas förståelse. Anpassningen bedöms ha underlättat insamlingen av empiriskt relevanta svar i linje med studiens syfte (Bell m.fl., 2022).

Frågorna i intervjuguiden formulerades utifrån de styrsystem som genomsyrar arbetet, nämligen prestationsmätningssystem, budgetering och incitamentsystem. Intervjuguiden inleddes med generella frågor om respondentens bakgrund och erfarenhet inom området.

Dessa frågor utgjorde en inledande uppvärmning och hade som syfte att bidra till förtroendefull och avslappnad miljö. Frågorna var öppet formulerade för att undvika att påverka respondenternas svar, men samtidigt tillräckligt avgränsade för att generera relevant empiri (Bell m.fl., 2022).

Under intervjuerna användes guiden som ett stöd för att säkerställa att samtliga teman berördes. Frågeordningen var flexibel, vilket möjliggjorde anpassning efter respondenternas svar. Om ett senare ämne togs upp spontant följdes det direkt upp för att bevara ett naturligt samtalsflöde. Samtidigt eftersträvades en konsekvent struktur, eftersom variation i ordningsföljden kan påverka hur respondenten uppfattar och besvarar frågorna.

Respondenterna uppmuntrades till att tala fritt. Följdfrågor ställdes endast vid behov av förtydliganden eller vid irrelevanta svar i relation till studiens syfte. Enligt Bell m.fl. (2022) är det viktigt att intervjuaren inte uttrycker missnöje eller otillfredsställelse mot respondentens svar, eftersom det kan leda till att frågorna omedvetet styrs och därmed förlorar sin objektivitet. Av denna anledning undveks det att omformulera eller förändra frågorna under intervjun. Mindre förändringar, i exempelvis meningsuppbyggnaden, kan påverka hur frågan uppfattas av respondenten, och påverkar därmed även svaret (Bell m.fl., 2022).

4.4.2 Datainsamling

Intervjuer genomförs ofta via länk i stället för ansikte mot ansikte (Bell m.fl., 2022). Samtliga intervjuer genomfördes via Microsoft Teams, vilket underlättade transkriberingen. Dessutom låg det geografiska läget hos respondenterna till grund för beslutet att genomföra intervjuerna via webbaserat videosamtal (Bell m.fl., 2022). Detta tillvägagångssätt möjliggjorde systematiska samtal, inspelning och anteckning, vilket resulterade i en noggrann transkribering.

Respondenterna verkade känna sig trygga, och intervjuerna genomfördes med ett naturligt flyt. Enligt Bell m.fl. (2022) kan intervjuer via webbaserat videosamtal bidra till en mindre formell intervju, eftersom det liknar ett vardagligt samtal. De menar även att telefonintervjuer kan vara mindre effektiva vid känsliga ämnen. Dessa utmaningar var dock inte aktuella, då intervjuguiden inte innehöll känslig information.

Samtliga intervjuer genomfördes via Microsoft Teams där mötena varade mellan 30–60 minuter och respondenterna befann sig på sitt kontor eller hemma under hela intervjun. Intervjuerna följde en liknande struktur oavsett längd, då hela intervjuguiden användes och följdfrågor kunde

ställas vid behov. Intervjulängden möjliggjorde insamling av kvalitativt material som kunde transkriberas till relevant empiri. Respondenter kan eventuellt känna sig mer osäkra i sina svar då inspelning och transkribering genomförs i realtid. Vi märkte dock inte av detta, eftersom samtliga respondenter hade fyllt i tydliga samtyckesblanketter före intervjun. Därav hade de uttryckligen samtyckt till att intervjuerna spelades in och transkriberades.

För att effektivisera hanteringen av det empiriska materialet användes automatisk transkribering genom Microsoft Teams, vilket genererade en textversion av intervjun direkt efter att samtalet avslutades. Tillgången till transkriberingen omedelbart efter intervjun underlättade analysen av samtalets innehåll. Under intervjuerna hade vi möjlighet att i realtid följa hur transkriptionsverktyget återgav samtalet, vilket i sin tur ökade möjligheten att säkerställa korrekt återgivning av samtalet. Intervjuerna spelades dessutom in, vilket möjliggjorde beaktning i efterhand ifall transkriberingen var otydlig. Genom att Microsoft Teams markerar tidsstämplar i transkriberingen, kunde vi matcha transkriberingen med inspelat material, vilket underlättade tolkningen av respondenternas svar. Vid behov kontaktades respondenter i efterhand via e-post för att klargöra otydligheter i materialet. Därefter påbörjades kodningsarbetet på ett deduktivt och tematiskt sätt, vilket innebar att identifiera mönster och teman direkt ur transkriberingen, utifrån studiens teoretiska referensram. Som tidigare nämnt började vi kodningsarbetet så tidigt som möjligt. Enligt Bell m.fl. (2022) är det väsentligt att inleda kodningsarbetet tidigt, då detta stärker förståelsen av materialet och underlättar kopplingen till teoretiska begrepp. Processen inleddes med en genomläsning av transkriptionerna för att skapa en helhetsbild. Därefter analyserades materialet ytterligare för att identifiera kompletterade detaljer (Bell m.fl., 2022).

För att komplettera den insamlade data från intervjuerna inkluderas även material från SvFF:s officiella webbplats. I likhet med intervjudata fokuserade det insamlade materialet på innehåll med direkt koppling till studiens syfte, såsom information om kvalitetsklubb och målsättningen om en 40/60 könsfördelning. Eftersom materialet är publicerat av SvFF bedöms det som en trovärdig källa. Det kompletterande materialet tillförde relevant empiri för att belysa styrsystemens påverkan på jämställdhet inom svensk fotboll.

4.5 Dataanalys

En systematisk kategorisering av kvalitativt datamaterial är avgörande för att identifiera centrala aspekter i respondenternas upplevelser. Kvalitativ forskning resulterar ofta i stora mängder ostrukturerade data, i form av anteckningar och intervjutranskript. Enligt Bell m.fl. (2022) möjliggör detta identifiering av meningsfulla mönster utan att gå vilse i detaljer. För att tolka det empiriska materialet användes tematisk analys, vilket är en av de vanligaste metoderna för att analysera kvalitativa data (Bell m.fl., 2022). Tematisk analys innebär att relevanta mönster och teman i datamaterialet identifieras i relation till studiens syfte. Metoden möjliggjorde tolkning av

de teman som framträdde i respondenternas beskrivningar av föreningarnas styrsystem och jämställdhetsarbete. Tematiseringen utgick från de tre huvudteorier som beskrivs i studiens teoretiska referensram: Prestationsmätning, budgetering och incitamentsystem. Tolkningen av det empiriska materialet har följt Braun och Clarke (2006) process. Processen inleddes med att vi bekantade oss med materialet. Därefter identifierades mönster, som sedan kodades och sorterades i teman.

I tabellen nedan har vi exemplifierat hur citat, kod och teman används vid analysen av intervjuerna, för att tydliggöra kopplingen mellan empiri och analys. Tabellen skapades med hjälp av Microsoft Words funktioner

Tabell 2: Översiktlig redovisning av kodning och tematisering.

Respondent	Citat	Kod	Tema
Respondent A	"Däremot har de ju samma resurser vad gäller personal, boende, resor och ersättning."	Jämlig resursfördelning	Budgetering
Respondent B	"Det är fler folk runt herr än vad det är på damsidan".	Hur personalfördelningen ser ut	Budgetering
Respondent C	"Vår målsättning är att de lagen ska prestera så bra som det är möjligt utifrån de förutsättningar vi har".	Hur föreningen sätter upp mål för herrarna och damerna	Prestationsmätningssystem
Respondent D	"Men om vi vinner, vilket vi gjorde förra året, då fick vi en bonus på 10 000".	Motivation för att uppnå sportsliga mål	Incitamentsystem
Respondent E	Där man kan söka pengar liksom för att jobba med jämställdhetsfrågan inom flick- och damfotbollen alltså."	Motivationshöjande fond för jämställdhet	Incitamentsystem

4.6 Användning av AI

Under arbetets gång användes AI som stöd vid vissa moment. AI-tjänsten ChatGPT nyttjades för språklig granskning och kontroll av meningsuppbyggnad, samt för att säkerställa att referenslistan är korrekt utformad och att samtliga källor är sorterade i alfabetisk ordning.

4.7 Etik

Etiska överväganden utgör en central del av kvalitativ forskning, särskilt då det empiriska materialet samlades in genom direkt interaktion med respondenter. Enligt Bell m.fl. (2022) har den etiska granskningen av forskning intensifierats under senare år, vilket medför att ansvaret för att etiska riktlinjer följs vilar på forskarna själva. Denna studie förhåller sig till fyra grundläggande etiska principer, formulerade av Diener och Crandall (1978) och återgivna i Bell m.fl. (2022): att undvika skada, inhämta informerat samtycke, skydda respondenternas integritet samt undvika vilseledande information. För att säkerställa att dessa principer följdes skapades ett tryggt samtalsklimat vid intervjuerna, vilka genomfördes via Microsoft Teams. Respondenterna informerades i förväg om studiens syfte och hantering av personuppgifter, och gav sitt samtycke genom en digital samtyckesblankett via Microsoft Forms. Anonymitet tillämpades för att skydda respondenternas identitet, och full transparens eftersträvades i alla forskningsetiska avseenden. Ett undantag gäller hållbarhetschefen på SvFF, som uttryckligen godkänt att bli benämnd med sin titel i studien. Detta bedömdes inte medföra några etiska risker.

5. Empiri

I detta kapitel redogörs för hur grundläggande jämställdhetsprinciper har implementerats i svensk fotboll. Därefter beskrivs nuläget på nationell och regional nivå.

SvFF:s Hållbarhetschef innehar ett centralt uppdrag inom svensk fotboll, med ett övergripande ansvar för hållbarhets- och jämställdhetsfrågor på nationell nivå. Hållbarhetschefen kommer att vara representativ i empirin under den nationella nivån. Vidare kommer det att presenteras fyra ytterligare respondenter som kommer att presentera för hur jämställdhet hanteras på regional nivå. Dessa respondenter har olika befattningar i sin respektive klubb, men samtliga är medvetna om vad studien syftar till att utforska.

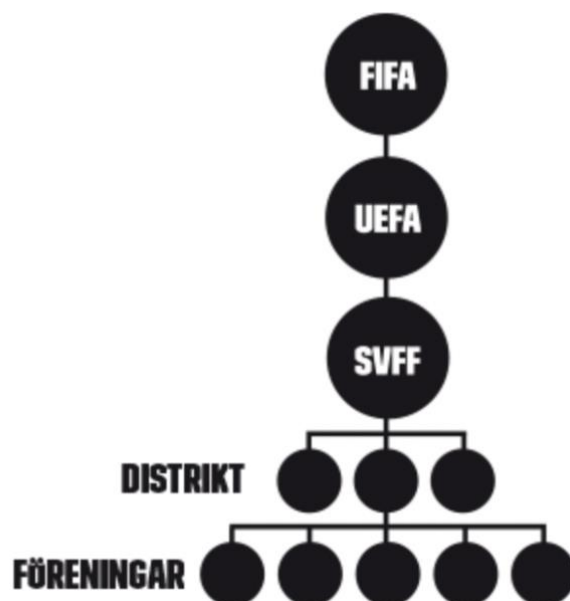
5.1 Riktlinjer och förhållningsregler från SvFF

För klubbar i Sverige finns ett projekt av SvFF som heter kvalitetsklubb. Kvalitetsklubb är ett projekt som omfattar riktlinjer för över 700 klubbar i Sverige. För att klubbar ska kunna ses som en kvalitetsklubb krävs att de uppfyller SvFF:s krav (SvFF, u.å.c.). Mer specifikt finns det fyra olika fokusområden som föreningar i Sverige behöver uppnå för att klassas som en kvalitetsklubb, vilket är:

- Vår förening
- Våra spelare
- Våra ledare
- Våra resurser

Under dessa fokusområden finns det ett antal punkter med krav som berör hur organisationen är uppbyggd och hur de behöver förändras. Specifikt vad gäller studien finns det ett antal punkter som belyser jämställdhetsaspekter, där en punkt är att föreningen har en jämställd och jämlik fördelning av resurser (SvFF, u.å.c.).

Vidare finns det generella mål från SvFF, som fotbollsdistrikt runt om i Sverige ska förhålla sig till. Målet är att samtliga distrikt ska ha en representation på 40/60 i styrelser. Inom SvFF är det något som de själva uppnår, men endast 14 av 24 distrikt uppnår en fördelning på 40/60 i styrelser enligt SvFF (u.å.d.). Målet av SvFF är att alla 24 distrikt ska följa den här fördelningen innan slutet av 2027. En 40/60 representation är viktig i alla delar som berör fotbollen, exempelvis ska det finnas en 40/60 representation i andelen tjejer och killar som spelar fotboll.



Figur 1: Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.e.). Svensk fotbollsorganisation. Källa: Svenska Fotbollsförbundet.

På SvFF:s hemsida framgår det att projektet “sätt bollen i rullning”, som pågick mellan 2020 och 2022, syftade till att förbättra kulturella förutsättningar för ett mer jämställt arbete inom fotbollen (SvFF, u.å.f.). Genom tydligt formulerade mål, såsom att förbättra möjligheter för kvinnor att engagera sig inom sporten och att öka kunskapen om jämställdhet hos män i beslutfattande positioner, strävade SvFF efter att uppnå syftet. Dessutom formulerades mål som angick att bredda idrottsrelaterad kompetens bland kvinnor, med syfte att långsiktigt bidra till mer inkluderande strukturer inom fotbollsorganisationer (SvFF, u.å.f.).

Vad gäller ersättningar som FIFA betalar ut, som är en högre instans än SvFF, tydliggjordes en klar förbättring, men att det fortfarande finns en förbättringspotential. Enligt Rydén m.fl. (2023) höjdes prispengarna för damerna inför VM 2023 i Australien. Den nya prispotten låg på 110 miljoner dollar vilket är en tydlig höjning från föregående mästerskap, där prispotten låg på 30 miljoner dollar. Däremot kvarstår en stor skillnad mellan herrarna och damerna, där herrarna under VM 2022 i Qatar hade en prispott på 440 miljoner dollar och mästerskapet innan låg prispotten för herrarna på 400 miljoner dollar. (Prispengar, 2022). Rydén m.fl. (2023) redogör för att det finns yttre påtryckningar på FIFA att damerna och herrarna ska ha lika prispengar för mästerskap. FIFA:s president, Gianni Infantino, uppgav att målet till 2026/2027 är att både damerna och herrarna ska ha lika prispengar, och att det kommer medföra en positiv utveckling för damfotboll i helhet (Rydén m.fl., 2023).

5.2 Nationell nivå

5.2.1 Prestationsmätningssystem

För SvFF är det övergripliga sportsliga målet att “givetvis i första hand att gå till mästerskap” och där gå så långt som möjligt enligt SvFF:s hållbarhetschef. Målen gäller både dam- och herrlandslagen, och “de har samma förutsättningar för att lyckas så bra det bara går” i dessa mästerskap. Hållbarhetschefen på SvFF menade att prestationer inte enbart mäts utifrån sportsliga resultat. Det kan även mätas utifrån organisatoriska sätt, såsom kvalificerade ledare, utbildade spelare och goda resursförutsättningar, inom både dam- och herrverksamheten. SvFF arbetar med diverse hållbarhetsstrategier för säkerställandet av att både dam- och herrlagen har samma avtal och “samma förutsättningar att lyckas”. Genom att säkerställa likvärdiga avtal, resurser och mål skapas förutsättningar för ett mer systematiskt jämställdhetsarbete.

Enligt Hållbarhetschefen på SvFF har “ett systematiskt arbete för en ökad jämställdhet i svensk fotboll startade vi med kanske med för tre år sedan”. Arbetet påbörjades med en kartläggning i form av enkäter som skickades ut till 2800 föreningar i nationen, från nationell förbundsstyrelse till distriktsstyrelser, till ideella föreningar. I enkäten fanns det frågor om målen “nämligen 40/60 representation, både i styrelser och bland ordförande och spelare och ledare”. Kartläggningen tydde på att fotbollen är starkt mansdominerad på de flesta ställena i Sverige, och hållbarhetschefen på SvFF förtydligade med att säga “fotbollen är väldigt, väldigt mansdominerad”. Kartläggningen utgör grund till ett mer systematiskt arbete för jämställdhet inom svensk fotboll. Ett centralt verktyg när mål framställdes är de så kallade 40/60-målen, som innebär att inget kön ska vara representerat med mindre än 40%. Enligt SvFF:s hållbarhetschef har målet funnits sedan 2017 och gäller för exempelvis styrelser och tränarroller. Uppföljningsarbetet sker i form av enkäter, där föreningar redovisar könsfördelning bland ledare, spelare och i styrelser.

Hållbarhetschefen på SvFF belyste att “enligt våra stadgar ska [SvFF] ha en förbundsstyrelse som är jämställd med 40/60”. Däremot fanns det inte krav på att uppfylla 40/60-målen på regional nivå, utan de påverkas praktiskt av exempelvis kommuner som ställer krav på jämställd representation vid bidragsfördelning. Dessutom kräver mer och mer sponsorer att deras stöd inte enbart går till herrarna. Hållbarhetschefen på SvFF menade att olika initiativ har tagits såsom Styrelselyftet, “som riktar sig till kvinnor som finns i vår distriktsstyrelse till exempel”. Samtidigt uttrycktes att det finns motstånd kopplat till kulturella strukturer inom svensk fotboll då “fotbollsrörelsen är en väldigt konservativ rörelse” menade hållbarhetschefen på SvFF. Även om mål formuleras för att främja jämställdhet, så tar det tid att förändra en historiskt manligt dominerad kultur. Hållbarhetschefen på SvFF menade att “har man kvinnor som förebilder har man kvinnliga tränare har man kvinnliga lagledare så blir det också fler tjejer som spelar fotboll”.

5.2.2 Budgetering

Intervjun med hållbarhetschefen på SvFF visade att förbundet eftersträvar likvärdiga förutsättningar för verksamheten på dam- och herrsidan. Respektive lag har likvärdiga resurser avseende personal, resor och förutsättningar. Det finns ingen skillnad i hur resurser fördelas när hållbarhetschefen på SvFF belyste att “däremot har de ju samma resurser vad gäller personal, boende, resor och ersättningar från föreningen”. I praktiken handlar jämställdhet i hög grad om att möjliggöra lika villkor i det dagliga arbetet, exempelvis i samband med samlingar, träningsläger och mästerskap.

Gällande ersättning styrs dessa inte av individuella spelare eller ledare utan det styrs helt och hållet av formella avtal som skrivs mellan förbundet och spelarföreningen. Ersättningen som betalas ut från SvFF är lika för både herr- och damspelare. Detta leder i sin tur till transparens och rättvisa i fördelningen mellan spelarna, oavsett kön. Hållbarhetschefen på SvFF konstaterade däremot att “ersättning från UEFA som dels går till respektive spelare beroende på hur långt man går i turneringen”. Det innebär att dam- och herrlaget kan få olika ersättning. Ersättningarna för avancemang till mästerskap och resultat under turneringarna var betydligt lägre endast för några år sedan. Idag ser prispengarna för avancemang i mästerskap mer jämlika ut än innan, men det är fortfarande en särskilt stor skillnad.

5.2.3 Incitamentssystem

Utifrån intervjun med hållbarhetschefen på SvFF förklarades att incitament för spelarna är standardiserade och relativt enkla. Spelarna erhåller en grundläggande ersättning för sitt deltagande i samlingar och mästerskap. Förbundet betalar inte ut individuella ersättningar för enskilda prestationer. Detta indikerar på att ersättningsystemet är kollektivt snarare än individuellt där SvFF:s hållbarhetschef förklarade ”samma avtal och de har samma förutsättningar för att lyckas”. Däremot förekommer ekonomiska incitament från externa parter, exempelvis UEFA och FIFA. SvFF:s hållbarhetschef förklarade att ersättningar och bonusar av UEFA och FIFA går direkt till det laget som det berör. Detta innebär att herrlagen har “bättre” incitament eftersom deras mästerskapen omsätter mer prispengar jämfört med damturneringarna.

Hållbarhetschefen på SvFF belyste att de är ett jämlikt och könsneutralt belöningsystem som genomsyrar organisationen, eftersom skillnader i ersättning enbart uppstår utifrån prestation i internationella sammanhang, inte utifrån kön. Samtidigt påpekades att publikintäkter och externa prispengar skapar en from av incitament som i praktiken påverkar jämställdhetsarbetet. Det beror på att antalet sålda biljetter påverkar ersättning samt att externa prispengar från UEFA skiljer sig mellan damer och herrar. Trots att svenska landslagen erhåller lika ersättning från förbundet, genererar herrfotbollen generellt högre publikintäkter, vilket påverkar totala

bonusnivåer. Hållbarhetschefen på SvFF beskrev detta som en utmaning då den interna styrningen främjar jämställdhet, men resultatet påverkas av beslut som ligger utanför deras befogenheter.

5.3 Regional nivå

5.3.1 Prestationsmätningssystem

Respondent B förmedlade att formella mål för jämställdhet saknades eller var outvecklade. Det finns heller inget systematiskt arbete för att följa upp målen i dam- eller herrverksamheten. När det gäller sportsliga mål fanns det en stor skillnad mellan dam- och herrverksamheten.

Respondent B konstaterade att “damlaget är i en fas där vi bara vill att de ska fortsätta existera”, vilket har resulterat i färre mål kopplade till resultat. Det övergripande målet för damverksamheten är att “hålla laget flytande”, med fokus på att utveckla laget. Herrsidan, menade respondent B har tydligare visioner, där det “har alltid ambitionen att vara ett topplag i fyran”.

Föreningen har dessa som informella mål, och organisationen avsätter inga extra resurser för att respektive lag ska uppnå målen, utan ansvaret ligger på gruppnivå inom lagen. Respondent B betonade att föreningen idag aktivt arbetar för att behandla flick- och pojkverksamheten jämlikt, vilket framstår som en central del av föreningens värdegrund. En viktig indikation på detta är klubbens beslut att separera pojk- och flickverksamheten redan från starten av “boll-lek”.

Respondent B menade att tidigare har pojkar och flickor tränat blandat, vilket ledde till att många flickor slutade i tonåren. Genom målbilden att killar och tjejer tränar separat från tidigare åldrar resulterade i att fler tjejer fortsatte spela fotboll i äldre åldrar.

Respondent C beskrev deras föreningsmål som att de skiljer sig markant mellan dam- och herrverksamheten. På herrsidan finns en tydligare struktur kring utveckling och prestation, även fast det formellt inte uttrycks som mål. Mätningar sker ofta kopplat utifrån träningsnärvaro, samt förbättringar i spel, vilket i sig kan vara svårt att mäta men respondent C menade att det görs utifrån utveckling. Det främsta målet för damlaget är att ha roligt och vilja fortsätta spela. Träningsnärvaron är mer frivillig, och enligt respondent C ställs färre krav: ”det är inte viktigt att man kommer på varje träning”. Damlagen har inte någon tydlig uppföljning av prestation utan det handlar mer om samhörighet, medan en mer detaljerad uppföljning sker på herrarnas front utifrån resultat. Respondent C menade att de är en kvalitetsklubb enligt SvFF:s riktlinjer och uppfyller de krav som finns, däribland jämställdhetskrav. De följer dessa riktlinjer inom verksamhet, genom till exempel “utbildningsplaner, träningsplaner och sådana saker”.

Respondent D beskrev att de använder sig av mål på seniornivå, men framför allt inom herrlaget. Tidigare var målet att stanna kvar i division 5. Men efter en stark start förra säsongen sattes mer ambitiösa mål, som: “att vi ska försöka nå toppen”. Utöver det menade respondent D att “föreningen och styrelsen sätter inga mål”, utan det överläts till varje enskild klubb inom

föreningen. För damlaget var målformuleringen liknande som för herrlaget, även om det inte har varit något formellt nedskrivet. Respondent D förklarade att prestationsmätningar inte sker genom systematiska uppföljningar utan att “det är upp till varje ledare”, utifrån egna kriterier, vilket gör prestationsmätning svår att jämföra och utveckla. Dessutom saknades en övergripande strategi för uppföljning då respondent D menade att “det finns ingen uppföljning”.

Till skillnad från de andra föreningarna belyste respondent E:s organisation mer systematiskt med formella mål i form av 40-60-målet från SvFF, när det gäller styrelse, tränare, domare och spelare. Respondent E sa “vi uppnår SvFF mål om 60/40%” på avdelningen. Däremot är det endast 10% tjejer som dömer, 20% kvinnliga tränare och omkring 30% tjejer som spelar. Respondent E menade att dessa siffror inte är representativt för alla föreningar inom distriktet, eftersom vissa saknar procentuella data. Däremot ger de en övergripande bild av nuläget. Inom organisationens strategiska mål prioriteras fyra förändringsresor. Respondent E nämnde “Vad ska vi foka på? En av dem är jämställdhet, mångfald och inkludering och jämställdhet”. Respondent E sa: “vi tänker på det aktivt i allt från jobbbannonser till hur vi sett hur vi rekryterar, men också självklart så tänker vi kring saker som ja, men hur genomsyrar det i vårt arbete?”.

Något som deras organisation också arbetar med är tränarskiftet, vilket respondent E menade “är ett initiativ från Svenska fotbollsförbundet för att få in fler kvinnor”. De arbetar med dessa mål genom att få in ledare på den högsta utbildningen på distriktsnivå. Vid varje initiativ ställer de frågan: “men de här tre målgrupperna, jämställdhet, mångfald och inkludering, hur uppnås de och hur?”. Ifall det identifieras olika gap och hål i dessa initiativ menade respondent E att “då får vi fylla dem innan vi genomför eventuella konferenser, för läsningar etcetera”.

När en konferens för kvinnor kallat “Tranås symposiet” genomfördes följdes det sedan upp av en enkät som svarades individuellt av deltagare betonade respondent E. Enkäten belyste frågor som “vad tyckte man om med föreläsarna och liksom stället man var på sen sitter vi faktiskt i arbetsgrupper efter varje större insats och går igenom enkäterna”. Respondent E sa att “jag tittar mycket på hur uppnådde vi dels jämställdhet, mångfald och inkludering i rummet”. De undersökte även om det fanns önskemål inför nästs gång. Dessa anpassades i fortbildningar och tränarutbildningar, där de även följer upp antalet kvinnor i varje rum. Respondent E sa även att “vi försöker ju titta över så här, men vad gjorde vi de första kvartalen och hur kan vi utvärdera det? Ja, men uppnår vi dom mål vi har satt vid jämställdhet är som ökat antalet kvinnor bland tränare bland domare, bland fortbildningar och i våra föreningar”. Dessutom har de arbetat med jobbbannonser för att formulera de på ett sätt som tenderar att fler kvinnor söker dessa mansdominerade tjänster som organisationen erbjuder. Detta eftersom “Kvinnor tenderar inte att söka jobb om de inte uppfyller väldigt många punkter medan män tenderar att söka dem oavsett” konstaterade respondent E.

5.3.2 Budgetering

Respondent B menade att "seniorlagen har sin budget kan man säga och det gör vi inte skillnad på. Dam och herrsidan, liksom i budget grejen, utan de har en gemensam budget här". Vidare beskrev respondent B att det kan förekomma skillnader, men att skillnaden uppstår av praktiska skäl. Herrlaget har exempelvis fler spelare jämfört med damlaget vilket resulterar i att herrlaget använder en större andel av budgeten. Respondent B förklarade denna skillnad som beroende av lagets storlek och inte på grund av en medveten resursprioritering. Vad gäller laget som respondent C representerar så ser det annorlunda ut. Respondent C förklarade att seniorlagen har varsin budget men att det inte grundar sig i något annat än det sportsliga. De förklarade att skillnaden beror på att herrlaget ligger två-tre divisioner högre än damlaget. Respondent C la till att: "det är ju det som gör att budgeten skiljer väldigt mycket". Det innebär att det finns ett annat behov av pengar med tanke på att bortamatcher kan spelas längre bort.

Vad gäller resursfördelning som utgörs av personal och träningstider, förklarade respondent B att träningstiderna "bestäms på ett centralt möte med ledare och så vidare och sen finns det inget mer så det finns inget bokningssystem för extra träningar". Detta innebär att vad gäller träningstider finns det ingen skillnad, utan ett lag är ett lag och plantiderna bestäms av alla ledare tillsammans. Äldre lagen får oftast de senare tiderna och de yngre får de tidigare träningstiderna. Respondent C förklarade att deras lag sitter i en annorlunda situation, där damlaget är i sin uppstart och det mer handlar om att behålla damlaget flytande. Det innebär att herrlaget idag tränar 4–5 gånger i veckan, medan damlaget endast tränar en gång i veckan, på grund av att intresset hos damerna är lägre jämfört med herrarna. Vidare förklarade respondent C att det inte beror på något annat än intresset av att träna. Det finns ett större intresse för herrlaget och det resulterar i att de kan träna när de vill och kan. Respondent C fortsatte framföra att när tjejerna i ungdomslagen kommer upp till A-laget och det finns en större trupp, och förhoppningsvis ett större intresse, är träningstider en rimlig diskussion att hålla då.

Vad gäller personal menade respondent B att herrlaget har fler tränare jämfört med damlaget. Skillnaden beror på att herrlaget är fler antal spelare. Damlaget är idag tre tränare och har en trupp bredd på 15–16 damer, medan herrlaget är 35st och har 6 tränare varav 3st är med emellanåt. Denna skillnad förklarade respondent B beror på att herrlaget har en större trupp med både ett A-lag och ett B-lag. Det samma gällde för respondent C där de förklarades att "det skiljer det ju ganska så stort, vi har ju inte haft dam verksamhet så länge". Respondent C menade dessutom att idag ser fördelningen mellan kvinnliga och manliga tränare inte balanserad ut men att det beror på intresset. Vidare förklarade respondent C att utanför fotbollen, det vill säga i styrelsen, har de "idag fler tjejer än killar", och dessutom en kvinnlig ordförande. Vad gäller tillgång till tränare är det ett större utbud för herrarna med tillgång till fystränare, målvaktstränare och materiellare. Ifall damerna är i behov så hjälper alla i föreningen till. Detta innebär att damerna också har tillgång till fystränare, målvaktstränare och materiellare.

Vad gällde respondent D så har deras förening sedan 2010 strävat efter en likabehandling mellan dam- och herrlagen inom resursfördelning. Respondent D sa att "oftast har man kanske färre ledare på damsidan, kanske två eller tre och vi var som flest på herrsidan var vi fem". På så sätt menade respondent D att budgeteringen inte direkt varit proportionerlig, utan i stället varit till fördel för damlaget ifall det slås ut över antalet personer. Träningsstider har fördelats mellan dam- och herrlagen utifrån önskemål, då föreningen har tillgång till 4st anläggningar, har det inte varit något problem att fördela det på ett jämställt sätt.

Den organisation som respondent E representerar är ett distrikt, vilket innebär att strukturen är något annorlunda jämfört med en fotbollsförening. Respondent E förklarade att de nyligen har startat ett projekt till ett värde av en kvarts miljon kronor. Projektet går ut på att utbilda kvinnliga fotbollstränare genom workshops och konferenser, i syfte att närma sig en könsfördelning enligt 40/60-målet. Det finns resurser i form av personal i organisationen som aktivt arbetar med frågor om jämställdhet och mångfald. Respondent E underströk detta genom att uttrycka "Det finns nog inget distrikt eller fotbollsförening i Sverige som lägger ner lika mycket resurser som vi gör".

När det gäller personalfördelningen uppgav respondent E att organisationen vid tidpunkten följde SvFF:s 40/60-mål, men sade att "i en drömvärld är det 50/50 i varje idrottsrum". De arbetar aktivt varje dag med att genomföra organisationen mer jämställt genom exempelvis utveckla rekryteringsarbetet, för att fler kvinnor ska söka de tjänsterna som finns ute.

5.3.3 Incitamentsystem

I respondent B förening finns det "inga som helst belöningsystem", utan drivkraften kommer i stället från individers egna engagemang. Det finns inga som helst belöningsystem för spelare då lön, bonus eller ekonomisk ersättning inte används för något av könen. Respondent B belyste att ett formellt mål för föreningen är att erbjuda ungdomar från verksamheten möjligheten till seniorfotboll inom klubben. Spelarnas motivation bygger mer på att vara delaktig och spela fotboll snarare än att belönas på ett monetärt sätt. Genom att även erbjuda flickor och pojkar samma förutsättningar menade respondent B att det handlar mer om inkludering och gemenskap än belöningar i föreningen. Samtidigt menade respondent B att det var annorlunda historiskt sett då belöningar var starkt kopplat till herrlagets framgång med större resurssatsning, samtidigt som damlaget inte var en del av satsningen.

Respondent C:s förening använde inte heller några belöningar i form av monetära bonusar kopplade till målluppfyllelse. Engagemanget bland spelare och ledare grundar sig inte i bonusar eller extra ersättning, utan huvudsakligen från egen vilja i både dam- och herrverksamheten. Enligt respondent C förekom det inte heller några specifika belöningar eller uppmärksamhet för

insatser som främjar jämställdhet inom föreningen. I respondent D:s förening har ekonomiska belöningar förekommit i samband med resultat och ambitionsnivåer på herrsidan. Respondent D beskrev att “om vi vinner vilket [vi] gjorde förra året, då fick vi en bonas på om det var 10 000 som vi kunde gå ut och äta för”, vilket var det enda monetära incitamentet som de hade formulerat. Respondent D framhöll även att liknande bonusar skulle högst troligtvis formuleras ifall damlaget befann sig i en motsvarande situation, där förhoppningar om högre avancemang var lika troliga som för herrarna.

Respondent E förklarade att vad gäller incitament för deras organisation finns det en fond där anställda kan ansöka om monetär ersättning för de som arbetar med jämställdhet och mångfald. Respondent E uttryckte att det handlar om att de själva ställer krav på varandra och att de som arbetar med jämställdhet och mångfald motiveras av att “göra skillnad på riktigt”.

Tabell 3: Översiktlig redovisning av styrsystem i respektive organisation

Respondent	Prestationsmätningssystem	Budgetering	Incitamentssystem
Hållbarhets chef SvFF	40/60-mål i styrelser och ledarskap. Mätningar via enkäter. Måluppföljning år 2025.	Lika resurser till herr- och damlagen. Påverkas av externt styrda budgetvillkor.	Samma avtal och samma förutsättningar för att lyckas. Externa incitament skapar ojämlikhet.
Respondent B	Inga formella mål. Damlagets mål: “fortsätta existera” Ingen systematisk uppföljning.	Gemensam budget för dam- och herrlagen, Skillnader uppstår i praktiken då herrlaget har fler spelare. Träningstider fördelas gemensamt på möten.	Inga monetära incitament för spelare eller ledare – varken dam eller herrlaget.
Respondent C	Inga tydliga mål för damlaget. Herrlaget följs upp via närvaro och spelutveckling. Klubben uppfyller SvFF:s kriterier som kvalitetsklubb	Separata budgetar för dam- och herrlagen. Skillnader på grund av herrlaget spelar i högre division. Träningstid: herrar 4-5 gånger i veckan, medans damer 1 gång/vecka.	Inga incitament kopplat till prestation eller jämställdhetsarbete.
Respondent D	Herrlaget har mål, men damlaget styrs mer informellt. Ingen övergripande uppföljning.	Träningstider fördelas jämnt utifrån behov. Budgetfördelning till damernas fördel vid budget/spelare. Herrlaget fler tränare pga större trupp.	Bonus på 10 000kr har delats ut till herrlaget vid serieseger, inga belöningar hittills till damlaget.
Respondent E	Uppnår 40/60 på avdelningsnivå. Kvartalsvis uppföljning av könsfördelning bland tränare, domare, utbildningar.	Ca 250000kr/år läggs på jämställdhetsinsatser. Personalresurs med jämställdhet som en del i sin roll.	Fond finns där föreningar kan söka om pengar för jämställdhetsarbete.

Tabellen ovan ger en översiktlig redovisning i hur styrsystem används för respektive förening och förbund. Tabellen är till för att ge en konkret bild av prestationsmätningssystem, budgetering och incitamentssystem. I analysen kommer empirin i tabellen analyseras utifrån teoretiska referensramen.

6. Analys

I detta kapitel kommer empirin att analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Analysen kommer till stor del att följa samma struktur som den teoretiska referensramen för tydlighet.

6.1 Hur kan styrsystem bidra till jämställdhet?

Enligt Hartmann m.fl. (2021) är styrsystem en kombination av verktyg som används inom organisationer för att öka sannolikheten att de anställda arbetar i linje med organisationens mål. På nationell nivå har det framställts riktlinjer och mål som krävs att uppnå för att en förening ska få betraktas som kvalitetsklubb, därav en punkt som belyser jämställdhetsaspekter (SvFF, u.å.c.). Prestationsmätningssystem i form av icke-finansiella indikatorer har skapats av SvFF för föreningar, som i enlighet med Malmi och Brown (2008) teori möjliggör att systematiskt strukturera upp mål och mäta prestationer. Respondent C förklarade att organisationen uppfyller kraven för att ses som en kvalitetsklubb. Det kan ses som en tillämpning av ett cybernetiskt kontrollsystem, där jämställdhetsmål definieras, följs upp och utvärderas (Green och Welsh, 1988). Denna typ av återkoppling är central i det balanserade styrkortet, som möjliggör utvärdering av finansiella- och icke-finansiella mål (Kaplan och Norton, 1992). Det går däremot att kritiskt ifrågasätta hur dessa krav på kvalitetsklubb verkligen leder till förändringar i föreningar. Kvalitetsklubb kan vara något som föreningar gör sitt yttersta för att endast få en stämpel "kvalitetsklubb", men som egentligen inte genomsyrar arbetet internt. Ett kritiskt perspektiv är därför att reflektera ifall kvalitetsklubb-målen är ett effektivt prestationsmätningssystem, eller endast används för att visa ambition inom förändringsarbeten, utan verklig effekt.

SvFF har även formulerat riktlinjer för landets fotbollsdistrikt, där målet är att representationen i styrelser och andelen tjejer/killar som spelar fotboll, ska vara 40/60. Målet är att alla distrikt ska uppnå denna fördelning innan slutet av 2027 enligt SvFF (u.å.d). Respondent E konstaterade att deras organisation arbetar successivt med 40/60-målen inom styrelser, tränarstab, domare och spelare. Dessutom fastställer SvFF hållbarhetschef att detta mål funnits sedan 2017/2019 och följs upp av SvFF genom enkäter angående könsfördelningen bland ledare, spelare och styrelser. Att samtliga distrikt formulerar mål på ett som möjliggör mätning av prestationer utifrån strukturerade riktlinjer bidrar även till att föreningarna i högre grad uppmärksammar och utvärderar sina resultat (Malmi och Brown, 2008). Dessutom möjliggör den uppföljning som genomfördes av SvFF en förståelse för återkoppling och förbättringsarbete. Detta hjälper arbetet att jämföra mål med utfall och hantera avvikelser genom en anpassningsplan (Green och Welsh, 1988). Hållbarhetschefen på SvFF menade att det inte finns krav att uppfylla 40/60-målen, men att det uppmärksammas av föreningar bland annat på grund av krav från kommuner och sponsorer. Därmed bör det kritiskt uppmärksammas att dessa mål inte är tvingande krav.

Föreningar har möjlighet att ignorera dessa mål, vilket därmed försvagar effektiviteten av prestationsmätningen. Om kvalitetsklubbsmål vore obligatoriska skulle klubbar arbeta mer fokuserat mot detta mätbara jämställdhetsmål, med bra möjligheter för återkoppling eftersom målet är mätbart (Malmi och Brown, 2008). Genom att mer systematiskt relatera prestationsmätningar till jämställdhet, exempelvis genom 40/60-målen, kan jämställdhetsarbete uppmärksammas mer inom svensk fotboll.

I SvFF menade hållbarhetschefen att sportsliga målet är att kvalificera sig till internationella mästerskap och gå så långt som möjligt inom både dam- och herrlandslagen, med samma förutsättningar. På ett liknande sätt menade respondent D att dam- och herrlagen haft liknande mål som herrlaget, att stanna i divisionen och eventuellt sträva mot att gå upp ifall det går fördelaktigt i början. Att formulera sportsliga mål på ett liknande sätt, och ha liknande prestationsmätningar i dam- och herrlaget, leder till att målen uppmärksammas och utvärderas på ett liknande sätt (Malmi och Brown, 2008; Kaplan och Norton, 1992). Samtidigt bör det kritiskt reflekteras ifall likhet i prestationsmätningar verkligen innebär samma prioritering i verkligheten. Samma typ av målformulering har inget garanterat samband med att dessa mål får samma resurser, stöd eller uppmärksamhet i praktiken. Att ha liknande prestationsmätningar kan på så sätt bidra till jämställdhet, givet att de bland annat får samma resurser, stöd och uppmärksamhet.

Hållbarhetschefen på SvFF menade att utvecklingsarbete inom föreningens arbetssätt sker genom att kvalificera ledare, utbildade spelare och ge goda resursförutsättningar. Detta arbete görs på ett jämlikt sätt i både dam- respektive herrverksamheten, med även hållbarhetsstrategier för avtal som är strukturerade på samma sätt för könen. Detta kan förstås inom det balanserade styrkortets interna processperspektiv, som berör utveckling av interna rutiner och arbetssätt, för att uppnå mål (Kaplan och Norton, 1992). Organisationen har integrerat ett hållbarhetsperspektiv i interna processperspektivet, som en del av den strategiska inriktningen (Achenbach, 2021; Quesado m.fl., 2025). Genom att SvFF inkluderar hållbarhetsaspekten jämställdhet i den interna processen visar de hur det går att integrera jämställdhetsarbete i prestationsmätningar, och uppmärksammar det inom svensk fotboll. Det går däremot att kritiskt granska vad denna integrering faktiskt innebär i praktiken. Att integrera jämställdhetsåtgärder i interna styrningen kan ses som ansvarsfullt utåt, men behöver inte innebära att det faktiskt sker omfördelningar och prioriteringar inom styrsystemet.

SvFF har genom projekt såsom "sätt bollen i rullning", arbetat med förändringsarbete med mål att förbättra kulturella förutsättningar (SvFF, u.å.e.). Mål formulerades i syfte att förbättra möjligheter för kvinnor att engagera sig inom fotboll, öka kunskap angående jämställdhet hos män i beslutfattande positioner och långsiktigt bidra till mer inkluderat arbete. Dessa förändringsåtgärder som syftar till att förbättra situationen för kvinnor inom svensk fotboll kan

kopplas till det balanserade styrkortets lärandeperspektiv (Kaplan och Norton, 1992). Det bör däremot återfinnas ett mer kritiskt perspektiv på detta exempel. Det konstateras inte om det endast upplevs som en positiv effekt, eller ifall det faktiskt finns ett systematiskt återkopplingssystem angående målen, som resulterar i förbättring i praktiken. Hållbarhetschefen på SvFF förklarade att det även har genomförts ett styrelselyft, i syfte att få in mer kvinnor i styrelser. Detta är något som respondent E medgav att de arbetat med, genom att inkludera ledare i höga utbildningar. Vid dessa initiativ ställs frågan om jämställdhetsmål uppnås. Därefter åtgärdas eventuella brister inför framtida arbete. Det kan ses som ett exempel på ett systematiskt återkopplingssystem (Green och Welsh, 1988). Dessutom menade respondent E att inom deras mål prioriteras bland annat en förändringsresa angående jämställdhet. Detta arbete grundar sig i allt från rekrytering till jobbannonser i syfte att genomsyra organisationens arbete med mer jämställdhetsåtaganden. Denna förändringsresa förstås utifrån det interna processperspektivet i det balanserade styrkortet. Det syftar till att genomsyra verksamheten med ett hållbarhetsperspektiv (Kaplan och Norton, 1992; Achenbach, 2021; Quesado m.fl., 2025).

Även i respondent B:s förening har liknande arbete förekommit. Där valde de att separera pojk- och flickverksamheten tidigt av karriären för att tjejer skulle vilja spela fotboll längre. Respondent B menade att detta haft en positiv effekt, men att det saknas uppföljningar som bekräftar det. Dessa initiativ kan tolkas genom lärande- och innovationsperspektivet i det balanserade styrkortet. Det visar hur kontinuerlig utveckling och förändringsarbete inom organisationer kan leda till förändring (Kaplan och Norton, 1992; Perkins m.fl., 2014). Att integrera ett hållbarhetsperspektiv inom lärande och innovationsperspektivet kan, enligt teorin, bidra till att jämställdhetsmål blir en del av den strategiska inriktningen (Achenbach, 2021; Quesado m.fl., 2025).

Förbättringsarbete bygger även på processer där mätningar analyseras, återkopplas och används för att hantera avvikelser, som i ett cybernetiskt kontrollsystem (Green och Welsh, 1988). Syftet är att feedback inte enbart ska bidra med information, utan också användas för att utveckla processer. I Tranås symposiet som respondent E:s organisation genomförde för kvinnor användes sedan enkätsvar, där deltagarnas synpunkter analyserades med särskilt fokus på jämställdhet från respondent E. Resultaten i enkäterna låg sedan till grund för fortbildningar och tränarutbildningar, och kontinuerliga uppföljningar görs med antalet kvinnor i varje rum. På nationell nivå menade hållbarhetschefen på SvFF att de genomförde en kartläggning som startpunkt för ett mer målinriktat jämställdhetsarbete. En enkät skickades ut till 2800st olika föreningar i Sverige där enkäten belyste jämställdhetsmål i form av 40/60-målen. Datan från enkäten belyste hållbarhetschefen från SvFF sedan användes systematiskt i formuleringen av jämställdhetsmål satta till 2025. Både dessa exempel från respondent E och hållbarhetschefen på SvFF illustrerar hur återkoppling från mätningar används aktivt för att förbättra jämställdhetsarbetet inom svensk fotboll, både på nationell och regional nivå.

På nationell nivå uttryckte SvFFs hållbarhetschef att de aktivt försöker arbeta med att implementera likvärdiga resurser oberoende av kön. Vidare förklarades det att resursfördelningen i samband med samlingar, resor och ersättning fördelas helt likvärdigt mellan herrlaget och damlaget. Det finns dock begränsad förståelse hur detta genomförs i praktiken. De avtal som bestämmer detta signeras mellan förbundet och spelarföreningen. Det innebär att SvFF idag använder sin budget som ett verktyg för formell likabehandling, där könsneutralitet har implementerats som en princip och värdering. Det är enligt European Institute of Gender Equality (u.å.) positivt för jämställdhetsarbetet när jämställdhetsprinciper används som en del i budgeteringen. Att det sedan finns policydokument och avtal som styr hur budgeten fördelas stärker också bilden av hur SvFF fördelar sina resurser jämlikt mellan herr- och damverksamheten. Gender budgeting är en strategi och process med det långsiktiga målet att uppnå jämställdhet (European Institute of Gender Equality, u.å.). Det finns inslag av gender budgeting i SvFF:s arbete idag, där målet är att ha en 40/60 fördelning inom organisationer enligt SvFF (u.å.d.). SvFFs hållbarhetschef förklarade även att externa aktörer, exempelvis kommuner och sponsorer ställer krav på frågor om jämställdhet för att de ska ge stöd till organisationen. Detta betonar att ekonomiska mekanismer kan påverka jämställdhetsarbetet, vilket Steinþórsdóttir och Barkardóttir:s (2024) teori om gender budgeting också menar. Det ligger även i linje med det finansiella perspektivet som återfinns i det balanserade styrkortet, som ger inblick i hur resurser relateras till jämställdhetsmål (Kaplan och Norton, 1992).

På regional nivå finns det tendenser som visar att föreningar aktivt arbetar för att skapa en mer jämställd organisation, utifrån de resurser som finns tillgängliga för klubben. Även om resurserna i fråga, dvs ledare och träningstider inte direkt kan kopplas till ekonomiska resurser, illustrerar det ett jämställdhetsarbete som ligger i linje med principerna inom gender budgeting. Enligt Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024) innebär gender budgeting att resurser ska fördelas med hänsyn till könsrelaterade behov och strukturer. Det som beskrivs av respondenterna kan därmed tolkas som ett praktiskt exempel på gender budgeting där de skapar mer jämställda förutsättningar utifrån fördelning av resurser.

Samtliga respondenter nämnde att den ekonomiska fördelningen grundar sig på sportsliga beslut. Anledningen till att herrlaget får tillgång till mer resurser grundar sig i att deras herrlag spelar i enhögre division, har matcher som spelas längre bort och har fler spelare. I enlighet med European Institute of Gender Equality (u.å.) teori om gender budgeting där jämställdhetsprinciper ska integreras i budgeteringen, är det något diffust om respondenterna har integrerat jämställdhetsprinciper i budgeten. Däremot går det konstatera att de inte har bortprioriterat något av lagen i den ekonomiska resursfördelningen, exklusive vid de logiska skälen. Sammanfattningsvis finns det en sportslig fördelning utifrån resurser med utgångspunkt i en neutral fördelningsprincip. Det går däremot att vara kritisk i huruvida resurserna fördelas

utifrån att främja jämställdhet i enlighet med teorier om gender budgeting (Steinþórsdóttir och Barkardóttir:s 2024).

Hur resurserna fördelas gällande ledare och tränare för föreningarna ser det någorlunda lika ut. Enligt respondent B och respondent C har herrlaget något fler ledare, men endast på grund av storleken på trupperna. Respondent D fyllde i med samma tankar, men lägger också till att med hänsyn till andel spelare i lagen, är resurserna fördelade med fördel till damerna. Detta tyder på att föreningarna strävar efter att implementera jämställdhetsprinciper i sin resursfördelning genom att basera det på sportsliga faktorer. Detta kan ses som könsneutral resursfördelning enligt teorin om gender budgeting (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024). Det behöver dock inte innebära att de aktivt arbetar med att främja jämställdhetsåtaganden inom budgeteringen.

Samtliga föreningar uppnår inte en könsfördelning inom intervallet 40/60 bland tränare. Däremot uppger några respondenter att styrelserna inom deras respektive klubbar uppfyller detta mål. Detta tyder på att föreningarna aktivt strävar efter att uppnå de jämställdhetsmål som fastställts av SvFF. Utifrån teorin om gender budgeting, som presenter av Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024), framstår respondent E:s organisation som ett exempel på en aktör som avviker från traditionella strukturer. Organisationen har genomfört en medveten satsning på att utbilda kvinnliga ledare, med en särskilt avsatt budget på 250 000 kronor. Detta initiativ kan kopplas direkt till teorin om gender budgeting, då det visar på ett konkret ekonomiskt prioriterande av jämställdhetsarbete.

Respondent C beskrev hur sponsorer i allt högre grad efterfrågar ett aktivt arbete med jämställdhet från föreningar, och att bristande insatser i arbetet riskerar att sponsorer drar sig ur. Detta visar ett ökat tryck från externa parter att man inte bara reviderar visioner utan integrerar det praktiskt inom organisationen. Respondent D fyllde i med vikten av en jämlik resursfördelning och att det finns en tydlig vilja bland många föreningar att bidra till mer jämlika förutsättningar. Enligt teorin om gender budgeting av European Institute of Gender Equality (u.å.) förklarar detta budgeten inte bara speglar ekonomiska prioriteringar, utan också organisationens värderingar kring jämställdhet. Genom att låta jämställdhet vara integrerad i resursfördelningen skapas ett systematiskt arbetssätt som gör det möjligt för föreningar att praktiskt bidra till jämställdhet. Som Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024) betonar krävs det att policies och finansiella beslut kopplas samman, vilket respondenterna framhäver.

Hållbarhetschefen på SvFF menade att de har exakt samma avtal för alla spelare i dam- och herrlandslagen, dessutom att ersättning för deltagande i samlingar och mästerskap är samma för lagen. Hållbarhetschefen på SvFF sa även att belöningssystemen är könsneutrala då skillnader i ersättning endast kan uppstå utifrån prestationer i internationella sammanhang. På liknande sätt menade respondent D att det har skett ekonomiska belöningar på herrsidan, men att ifall

damlaget var i samma situation, med högre ambitionsnivåer, skulle lika bonusar finnas. Utifrån teorin om incitamentssystem, där incitament kopplas till mål för att främja motivation (Hartmann m.fl., 2021; Sgarbossa m.fl., 2022), framställs dessa exempel som rättvisa utifrån kön. När monetära incitamentssystem inte gynnar varken herr- eller dam verksamheten mer än den andra, belönas både könen på liknande sätt. Incitamenten i dessa exempel från hållbarhetschefen på SvFF och respondent D är neutrala i förhållande till kön, vilket ses som rättvist och likvärdigt. Däremot med ett kritiskt perspektiv går det konstatera att detta förutsätter att både herr- och damlagen har samma förutsättningar att nå målen.

Incitamentssystem är i grunden ett verktyg för att motivera anställda att genomföra arbetsuppgifter för att uppnå mål, eller undvika negativa utfall (Hartmann m.fl., 2021; Sgarbossa m.fl., 2022). Detta kan exemplifieras av respondent E:s förbund där de använder sig av en fond för att söka ersättning om arbete inom jämställdhet. Den används av respondent E:s förbund för att motivera anställda genom monetära incitament kopplade till jämställdhetsmål. Jämställdhet är därmed något som kan prioriteras av ekonomisk kompensation, och behöver inte bara ses som ideellt arbete inom organisationer.

6.2 Hur kan styrsystem motverka jämställdhet?

SvFF rekommenderar att samtliga föreningar i landet strävar efter att uppnå 40/60-målen för könsfördelning. Däremot ställs inga formella krav på att dessa mål ska uppfyllas på regional nivå, enligt SvFF:s hållbarhetschef. Att inte strukturera mål på ett formellt sätt resulterar i brist på ett prestationsmätningssystem då det inte formellt utvärderas (Malmi och Brown, 2008). Att jämställdhetsmål inte skapas systematiskt inom föreningars övergripande strategi kan resultera i att de förbises. Detta kan dessutom skapa ojämlika förutsättningar då vissa föreningar kommer vara mer jämlika än andra då det inte är något krav på att uppnå dessa mål. Att 40/60-målen inte är några krav från SvFF kan på så sätt bli en symbol för förändring, men garanterar inte en praktisk skillnad. Dessutom konstaterade hållbarhetschefen på SvFF att påtryckningar från kommuner och sponsorer motiverar föreningar till en mer jämställd representation, vilket kan tolkas som både att bidra och motverka jämställdhet. Att arbeta systematiskt med jämställdhet inom prestationsmätning handlar om att jämföra mål och successivt beröra avvikelser och lösningar (Green och Welsh, 1988). Ifall drivkraften att arbeta med jämställdhetsmål kommer från externa påtryckningar snarare än interna styrsystem, saknas prestationsmätningar som påverkar jämställdhetsarbetet. Detta eftersom det saknas styrsystem som sätter sin prägel på att uppfylla jämställdhetsmål inom föreningar.

Majoriteten av respondenterna har olika standarder för framgång i dam- och herrverksamheten. Mål uppmärksammas och struktureras också olika när prestationer mäts (Malmi och Brown, 2008). Ojämligheten i uppbyggnaden av mål riskerar olika ambitionsnivåer och stöd inom

verksamheten, vilket i sin tur kan förstärka redan existerande könsnormer. Hållbarhetschefen på SvFF påpekade att fotbollsvärlden redan är mansdominerad. Om mål inte formuleras jämlikt kan damverksamheten riskeras att ses som mindre värd än herrverksamheten.

För respondent B, C och D föreningar saknas även en formell process av återkoppling. Utan ett system att följa upp mål saknas verktyg att identifiera, mäta och åtgärda ojämlikheter inom föreningar (Green och Welsh, 1988). Det är dessutom svårt att mäta strategier inom jämställdhetsarbetet, då det är på en mer informell nivå i respondent B, C och D:s föreningar. Avsaknaden av ett formellt arbete med jämställdhet utifrån finansiella, interna och lärande perspektiv riskerar att leda till att icke-finansiella utvecklingsområden hamnar i skymundan, eftersom de inte uppmärksammas (Kaplan och Norton, 1992). Avsaknaden av verktyg för formell återkoppling och ett formellt arbete med jämställdhetsmål leder till att skillnader möjligen inte upptäcks eller åtgärdas. Detta gör att styrsystem för jämställdhet i föreningarna kan upplevas vaga. Risken blir att mansdominerande normer fortsätter att prägla svensk fotboll, något som bör undvikas vid systematiskt jämställdhetsarbete.

SvFF:s hållbarhetschef menade att både herr- och damlaget har likvärdiga resurser, och att det inte finns någon skillnad i deras respektive budget. Det här knyter an till hur jämställdhetsprinciper integreras i budgeteringen, vilket har en positiv påverkan på jämställdhetsarbetet enligt Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024). Vidare innebär det att det finns en bra grundlig struktur som de använder för att försöka skapa likhetsbehandling. Samtidigt kan detta också visa att räckvidden för budgetens roll som styrsystem är något begränsad eftersom lika regler skapar inte nödvändigtvis lika villkor. Det innebär att budgeten kan bidra till en strukturell jämställdhet, men att den missar samtidigt underliggande och externa faktorer som är viktigt att ta i beaktning när jämställdhet integreras i styrsystemen.

Enligt Srbinoska m.fl., (2023) fungerar budgeten som ett verktyg för finansiella beslut och påverkar därmed organisationers prestationer. Detta understryker vikten av att inkludera jämställdhetsaspekter i alla delar av budgeten och inte bara resursfördelningen. En budget som i första hand prioriterar lönsamhet riskerar att investeringar sker främst i det lag som genererar mest lönsamhet. Budgetering rör stora områden såsom resursfördelning, värderingar och prioriteringar (Hartmann m.fl., 2021; Srbinoska m.fl., 2023). I exemplen respondent B och respondent C redogjorde för, där damlaget spelar i en lägre division än herrlaget, är det ännu viktigare att investera i det lag som spelar i en lägre division. Även om resurser enligt flera respondenter inte formellt delas upp efter kön, visar empirin att det ändå kan uppstå ojämställdhet i praktiken. Respondent B förklarade att herr- och damlaget har en gemensam budget, men att herrlaget får större andel av resurserna för att de är fler spelare i laget. På liknande sätt förklarade respondent C att de har fördelat resurserna, att det finns fler spelare och ett större intresse hos herrlaget. De här besluten kan förstås som praktiskt motiverade snarare än

grundade i jämställdhetsprinciper. Enligt Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024) innebär detta att jämställdhet inte har integrerats i budgeteringen, även om den heller inte ignoreras.

Vidare indikerar detta att styrsystem inte nödvändigtvis diskriminerar, men att utfallet ändå kan bli indirekt ojämnt. Detta synliggör budgetens roll som mer än ett verktyg vid beslutsfattning (Hartmann m.fl., 2021). I likhet med respondent B och C kan vi se att budgeten används utifrån praktiska skäl och inte av värderingar och prioriteringar som beskrivs av Srbinoska m.fl. (2023). Detta belyser ytterligare hur centralt gender budgeting är när budget framställs som ett verktyg för att uppnå jämställdhet. European Institute of Gender Equality (u.å.) beskriver att gender budgeting innebär att resurser fördelas med hänsyn till könsspecifika behov och villkor, snarare än att en 50/50 fördelning alltid eftersträvas. Respondent D påpekade visserligen att damlaget haft färre tränare och spelare, men trots detta erhållit en likvärdig budget. Detta innebär att resurserna per spelare blir högre inom damlaget, vilket överensstämmer med principerna för gender budgeting (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024)

Respondent B och C:s förening saknar incitamentssystem för både finansiella- och icke-finansiella mål i herr- och damlagen. Respondent B menade dessutom att historiskt sett har belöningar varit starkt kopplade till herrlaget, medan damlaget helt varit utanför bilden. Ett fungerande monetärt incitamentssystem kan bidra till aktörers motivation riktas mot specifika mål (Hartmann m.fl., 2021; Sgarbossa m.fl., 2022). Samtidigt menar Bruggen och Moers (2007) att incitamentssystem kan främja en snedfördelning, då resurser och ambitioner främst styrs mot mål som är mätbara och genererar belöningar. I föreningar där incitament traditionellt fördelats ojämnt kan det krävas mer än endast lika behandling för att främja jämställdhetsarbetet. Avsaknaden av incitament kopplade till jämställdhetsmål riskerar att jämställdhetsarbetet blir lågt prioriterat i föreningar, eftersom incitament används som motivation för att uppnå mål (Hartmann m.fl., 2021). Detta förstärks av svensk fotbolls historiska mansdominans som hållbarhetschefen på SvFF förmedlar om. I sådana sammanhang kan uteblivelsen av incitamentssystem kopplat till jämställdhet leda till avsaknad av både drivkraft och riktlinjer.

I respondent D:s förening har incitament endast implementerats när det finns en tydlig sportslig målsättning, och endast i herrverksamheten. Respondent D:s menade att damlaget skulle ha liknande incitament ifall de når liknande prestationer som herrarna, men nämner inget om incitament relaterat till utveckling av damlaget. Enligt Sgarbossa m.fl. (2022) kan incitamentssystem användas för att uppnå positiva resultat, men även för att undvika negativa utfall. Avsaknaden av incitament mot att främja damverksamheten kan tolkas som en begränsning i styrsystemets kapacitet att stödja jämställdhetsarbete. När incitamentssystem inte används för att hantera de historiska obalanserna mellan dam- och herrverksamheter riskerar befintliga ojämlikheter att kvarstå. Även i respondent E:s förening är incitamenten begränsade trots att det finns uppmärksamhet och en avsatt fond. De befintliga incitament som finns riskerar

att göra jämställdhetsarbetet mer individuellt och ansvaret läggs på individer i stället för kollektivt. Som Hartmann m.fl. (2021) menar är incitamentsystem skapade för att styra beteende i linje med organisationers mål. Om incitament med anknytning till jämställdhet inte integreras i styrsystemet, minskar sannolikheten för att dessa frågor prioriteras inom organisationens styrning.

6.3 Mellan vision och verklighet: Utmaningar i jämställdhetsarbetet

Det empiriska materialet som presenteras visar att det finns yttre faktorer som påverkar hur styrsystem kan bidra eller motverka jämställdhet. Detta överensstämmer med Pfister m.fl. (2023) som menar att styrsystem inte enbart är verktyg för att uppnå interna mål, utan även en del av att förverkliga bredare samhällssyften. I synnerhet är det internationella aktörer med större inflytande än SvFF och Sveriges regionala klubbar som påverkar hur det nationella arbetet utvecklas (SvFF, u.å.e.). Om de internationella aktörerna inte integrerar hållbarhetsperspektiv inom prestationsmätningssystem, i enlighet med Achenbach (2021) och Quesado m.fl. (2025), riskerar perspektivet att inte genomsyra SvFF och Sveriges regionala klubbar. Enligt Rydén m.fl. (2023) höjdes prispotten inför damernas världsmästerskap 2023 till 110 miljoner dollar, vilket markerar en tydlig förbättring jämfört med tidigare år. Trots denna positiva utveckling kvarstår en betydande skillnad jämfört med herrarna, där prispotten för herrarnas världsmästerskap 2022 uppgick till 440 miljoner dollar (Prispengar, 2022). Detta kan tolkas i linje med Bruggen och Moers (2007), som menar att styrsystem i huvudsak fokuserar på mål som är ekonomiskt belönande. Skillnaden i prispengar mellan dam- och herrlagen indikerar därmed att jämställdhetsmål inte fullt är integrerade inom internationella incitamentsystemen inom fotboll, där herrlagen prioriteras på grund av sin ekonomiska avkastning.

Det är tydligt att yttre påtryckningar har bidragit till att FIFA har omvärderat skillnaden och dess påverkan på internationella dam- och herrverksamheter. Enligt Rydén m.fl. (2023) är FIFA:s målsättning att prispotten ska vara helt jämlik till säsongen 2026/2027. Ett sådant initiativ kan skapa bättre ekonomiska förutsättningar för damverksamheter att utveckla spelare och öka sin exponering. Riktlinjer från en större internationell aktör kan skapa yttre påtryckningar, vilket kan leda till att svenska aktörer får stöd i att driva igenom framtida satsningar på damfotbollen. Enligt Pfister m.fl. (2023) kan interna styrsystem användas för att uppnå bredare samhällsmål, vilket blir lättare när externa aktörer formulerar mål för ökad jämställdhet. Detta kan skapa förutsättningar för svenska beslutsfattare att implementera och motivera jämställdhetsförändringar internt, exempelvis i hur resurser fördelas eller strategiska beslut.

Det empiriska materialet indikerar att svensk fotboll fortfarande präglas av en mansdominerad kultur enligt SvFF:s Hållbarhetschef. Det finns traditionella könsroller och maktstrukturer som utgör ett hinder för utveckling i jämställdhetsarbetet. Trots att SvFF och andra aktörer har formulerat mål för att förändra denna struktur, finns det fortfarande ett flertal föreningar i

Sverige som inte uppnår målen, enligt SvFF:s hållbarhetschef. Enligt SvFF (u.å.c.) är det endast 700 av alla fotbollsföreningar idag som uppfyller kvalitetklubbmålen. Vidare är det endast 14 av alla 24 distrikt som uppnår en fördelning på 40/60 i ledningsrummet enligt SvFF (u.å.d.). Ett första steg för att motverka existerande maktstrukturer är att fotbollsföreningar runt om i Sverige strävar efter att uppnå de mål som SvFF har formulerat. Genom att integrera jämställdhetsmål inom icke-finansiella perspektiv i styrningen kan målen bli en naturlig del av det långsiktiga arbetet (Kaplan och Norton, 1992; Perkins m.fl., 2014).

Flera av respondenterna uttryckte en positiv inställning till deras respektive jämställdhetsarbete men i vissa av fallen går det att finna en bristfällig struktur, styrning och uppföljning i arbetet. Respondent B menade att föreningen "strävar efter att inkludera alla" vilket i sig kan uppfattas positivt. Däremot finns en bristfällig struktur, eftersom det inte finns några konkreta mål eller mätbara indikatorer för jämställdhetsarbetet. Eftersom styrsystem ofta förstärker det som är mätbart (Bruggen och Moers, 2007), kan goda intentioner riskeras att enbart vara symbolisk. Detta visar att avsaknaden av formella mål kopplat till jämställdhet är avgörande, eftersom goda intentioner sällan är tillräckligt. Detta kan förstås utifrån Kaplan och Norton (1992), som menar att icke-finansiella mål som jämställdhet, behöver konkretiseras och integreras i prestationsmätningssystem för att få ytterligare uppmärksamhet. Vidare visar intervjuerna att det saknas incitamentsystem för många av föreningarna när det gäller jämställdhetsarbetet. Exempelvis uppgav respondent C att resurserna tilldelas det lag som har flest aktiva, vilket indikerar på att jämställdhetsmål inte är kopplat till konkreta resurser eller belöningsystem. Sgarbossa m.fl. (2022) konstaterar att incitament påverkar vilka mål som prioriteras, och om jämställdhetsmål inte kopplas till incitament, riskeras de att bortprioriteras i praktiken. Ett exempel på detta är respondent E:s förening, där de använder incitament för att arbeta med frågor om jämställdhet. Implementeringen av incitamentssystem kan påverka beslutfattares prioriteringar (Hartmann m.fl., 2021). Även när det gäller uppföljning och återkoppling kopplat till jämställdhet framkom det i flera intervjuer att dessa delar är bristfälliga. Avsaknad av tydliga rutiner för utvärdering och uppföljning kan medföra att målet anses vara kortsiktigt och utesluts från det långsiktiga arbetet. Detta överensstämmer med Green och Welsh (1988), som menar att återkoppling bör användas inom styrsystem för att identifiera avvikelser och skapa framtida lösningar, något som uteblir ifall uppföljning inte genomförs.

7. Slutsats

I följande kapitel presenteras slutsatsen följt av hur det kan tolkas i praktiken och avslutningsvis förslag på framtida forskning.

Denna studie har haft som mål att utforska hur styrsystem bidrar eller motverkar jämställdhet inom svensk fotboll. Jämställdhet är något som har uppmärksammats på regional, nationell och internationell nivå. Det mest framträdande i datan var att flertalet insatser och prioriteringar har gjorts för att arbeta bort en manlig maktstruktur och därmed göra fotbollen mer jämställd. Förbättringar har skett, men trots flera insatser finns det fortfarande stort utrymme för utveckling inom jämställdhetsarbetet.

7.1 Hur styrsystem bidrar till jämställdhet inom svensk fotboll

Det finns formulerade mål som både SvFF och regionala klubbar ska förhålla sig till (SvFF, u.å.c.; SvFF, u.å.d.). De här målen har aktivt formulerats i syfte att aktivera arbetet mot mer jämställda organisationer inom svensk fotboll. Respondenternas erfarenheter pekade på att de vill sträva mot att ses som en kvalitetsklubb på grund av påtryckningar från medlemmar och sponsorer, vilket kan ses som en formell målsättning, där det finns en tydlig mall för klubbar att följa (Malmi och Brown, 2008). Respondenterna ville också bli en kvalitetsklubb då det tillkommer vissa fördelar från SvFF, vilket innebär att det finns formella mätningar av måluppfyllelse, vilket i sin tur bidrar till jämställdhet (SvFF, u.å.c.). Det framkommer att målformuleringar som har satts upp av Riksidrottsförbundet och SvFF har haft positiv utveckling för jämställdhetsarbetet. Flera fotbollsklubbar och distrikt har en fördelning som utgår från 40/60-målen vilket är en riktlinje för klubbar enligt SvFF (u.å.d.).

Resultaten visar att SvFF har integrerat jämställdhetsprinciper i sin budget vilket återspeglar att de har kunskap om gender budgeting, där beslut i organisationen tas med hänsyn till jämställdhet (Steinþórsdóttir och Barkardóttir, 2024). SvFF använder sin budget som en formell likabehandling där alla resurser har fördelats utifrån principen att alla ska ha samma förutsättningar. Samma princip gäller för den ekonomiska ersättningen som SvFF står för, men som i sin helhet skiljs åt på grund av internationella insatser. På regional nivå, visar resultaten att budgeten oftast fördelas utifrån sportsliga själ. Det kan bero på antal spelare i laget eller vilken division laget spelar i, vilket också kan ses som en generell likabehandling där jämställdhet inte bortses, men heller inte prioriteras.

Ett centralt fynd i studien är att det inte användes särskilt många incitament för någon av respondenterna. Det innebär att det inte finns någon ojämn behandling utifrån ersättningar i form av bonusar. Däremot framkom det att organisationen som respondent E tillhör arbetar med

incitament för frågor om jämställdhet. Detta indikerar att organisationer strävar efter att åstadkomma en faktisk förändring, genom att använda incitament som ett verktyg för att uppnå jämställdhetsmål. Tillvägagångssättet överensstämmer med Sgarbossa m.fl. (2022), som betonar vikten av incitament för att möjliggöra måluppfyllelse inom organisationer.

7.2 Hur styrsystem motverkar jämställdhet inom svensk fotboll

Det framgår däremot att det finns brist på jämställdhetsmål som är formellt formulerade och som systematiskt finns krav på inom svensk fotboll. Respondenterna upplevde att jämställdhetsmål är något som inte integreras i prestationsmätningssystem, vilket resulterar i bristfällande återkopplingssystem och ingen användning av incitamentssystem kopplat till jämställdhetsmål vilket enligt Green och Welsh (1988) kan innebära att det blir svårt att uppnå de utsatta målen. Det är ett genomgående mönster att jämställdhetsmål ofta saknas och inte behandlas systematiskt i prestationsmätningssystem (Malmi och Brown, 2008). Det kan leda till att delar av det befintliga styrsystemet kan motverka jämställdhet inom svensk fotboll.

Det är teoretiskt bevisat att när budgeten i en förening formuleras kan jämställdhetsaspekter utifrån kön tas till stor hänsyn, för att skapa rättvisa förutsättningar. Respondenterna uttryckte en tydlig upplevelse att resursfördelningen är jämställd då den oftast baseras på antalet spelare eller vilken division laget spelar i för herr- respektive damlaget. Ett återkommande tema är däremot att jämställdhetsaspekter inte systematiskt integreras, utan snarare bara att principerna inte bortses vilket i sig inte är gender budgeting enligt Steinþórsdóttir och Barkardóttir (2024). I enlighet med teorin ska jämställdhetsaspekter integreras i alla delar av budgeteringen för att det ska få verklig effekt. En möjlig tolkning av detta är att avsaknaden av jämställdhetsaspekter i budgetering tyder på att det kan motverka jämställdhet inom svensk fotboll.

Flera respondenter betonade att det inte finns några incitamentsystem relaterat till specifika jämställdhetsmål. Att systematiskt exkludera monetära belöningar kopplat till jämställdhetsmål resulterar i att de riskeras nedprioriteras i föreningars styrsystem då motivation inte framhävs för jämställdhet (Sgarbossa m.fl., 2022). På så sätt motverkar de befintliga incitamentsystemen i föreningar jämställdhetsarbetet inom svensk fotboll. Det bör dock noteras att slutsatsen inte är entydig, då respondent E menade att de har ett hållbart incitamentssystem som bidrar till motivation för jämställdhetsarbetet.

7.3 Studiens bidrag

Studien visar att verktyg inom styrsystem kan spela en väsentlig roll, både för att bidra till eller motverka jämställdhet inom svensk fotboll. Resultaten nyanserar tidigare forskning om hur styrsystem inte endast behöver ses som ett verktyg för effektivitet. Det kan också användas för att genomsyra icke-finansiella indikationer i föreningar, exempelvis jämställdhet. Ur ett praktiskt

perspektiv visar studien hur föreningar inom svensk fotboll kan hjälpa föreningar minska glappet mellan vision och verklighet i jämställdhetsarbetet, med hjälp av styrsystemets verktyg.

7.4 Framtida forskning

För att fördjupa förståelsen ytterligare kring ämnet bör vidare forskning inkludera fler respondenter med en jämnare könsfördelning. Eftersom studien är kvalitativ och gjordes på kort tid går det inte att dra generaliserbara samband. Förslag på framtida studier blir då att genomföra kvantitativa studier för att försöka hitta potentiella samband. Slutligen kan jämförelser mellan olika idrottsförbund vara av värde för att se om det finns strukturella skillnader mellan olika förbund och därmed olika sporter, alltså inte bara inom svensk fotboll. Det går dessutom att lyfta fram fler styrsystem för att se om utfallet blir annorlunda.

8. Referenslista

- Achenbach, P. (2021). Sustainability balanced scorecard as cost accounting instrument for small and medium sized companies. *SHS Web of Conferences* 115, 03002.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business research methods*. (6 uppl.). Oxford University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Briers, M. & Hirst, M. (1990). The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, organizations and society*, 15(4), 373-398.
- Bromer, M. & Gustavsson, M. (2012). *Ekonomistyrning i elitidrottsföreningar*. Kandidatuppsats, Högskolan Kristianstad.
- Bruggen, A. & Moers, F. (2007). The role of financial incentives and social incentives in multi-task settings. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 25-50.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal Management Accounting Research*, 15(1), 117-143.
- Elomäki, A. & Ylöstalo, H. (2021). Gender budgeting in the crossroad of gender policy and public financial management: The Finnish case. *Public Money & Management*, 41(7), 516-526.
- Europaparlamentets forskningservice. (2024). *Jämställdhet inom idrotten*. Bryssel: Europaparlamentet.
- European Institute for Gender Equality. (u.å.). What is gender budgeting? *EIGE*. Tillgänglig på: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-methods/gender-budgeting> (hämtad 15 April 2025).
- Green, S.G. & Welsh, M.A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.
- Grip, O., Svensson, J. & Lager, V. (2016). *Stolpe in, mot nya (ekonomiska) mål*. Kandidatuppsats, Linnéuniversitet.

Grälls, A. (2020). SvFF satsar på jämställdhet i beslutande organ. Svenska fotbollsförbundet (SvFF). Tillgänglig på: <https://www.svenskfotboll.se/nyheter/svff/2020/1/jamstalldhetsprojekt-satt-bollen-i-rullning/> (Hämtad 10 April 2025).

Grälls, A. (2025). *Sätt bollen i rullning 2.0: Fotboll – styrelser, makt och inflytande*. RF-SISU Örebro län.

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems* (2:a upplagan). McGraw Hill.

Hosoda, M. & Toyosaki, H. (2024). Exploring the intersection of management control systems and gender equality: an integrative literature review. *Corporate Governance*, Vol. Ahead-of-print No. Ahead-of-print. Tillgänglig på: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cg-05-2024-0307/full/html> (Hämtad: 10 April 2025).

Johansson, M. (2023). Lång väg kvar till jämställd fotboll – men mycket på gång. *Tidningen Syre*. Tillgänglig på: <https://tidningensyre.se/2023/19-augusti-2023/lang-vag-kvar-till-jamstalld-fotboll-men-mycket-pa-gang/> (Hämtad 10 April 2025).

Jämställdhetsmyndigheten. (2021). Vad är jämställdhet?. Tillgänglig på: <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/vad-ar-jamstalldhet/> (Hämtad 10 April 2025).

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balance scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – opportunities, risks and performance implications. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

Nagano, M. & Hosoda, M. (2023). Using management control systems to promote gender equality: The case of a Japanese bank. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(5), 1274-1297.

Papiorek, S. & Hiebl, M.R.W. (2023). Information systems quality in management accounting and management control effectiveness. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(3), 433-458.

Perkins, M., Grey, A. & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.

Pfister, J.A., Peda, P. & Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative research in Accounting & Management*, 20(2), 201-228.

Prispengar.se (2022). Fotbolls-VM prispengar. *Prispengar.se*. Tillgänglig på: <https://prispengar.se/fotbolls-vm-prispengar/> (Hämtad 18 Maj 2025).

Ragnebrink, E. & Kako, N. (2024). *En manligt dominerad fotbollsvärd: en kvalitativ undersökning om unga kvinnors upplevelser och erfarenheter av att spela fotboll*. Kandidatuppsats, Mälardalens universitet.

Rydén, A., Johansson, A. & Nyblom, C. (2023). Spelarna garanterade minst 300 000 kronor på dam-vm. *Aftonbladet*. Tillgänglig på: <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/jlMwre/spelarna-garanterade-minst-300000-kronor-pa-dam-vm> (Hämtad 2025-05-20).

Sandberg, M. (2019). SvFF: Ersättningen lika stor för herr och dam. SVT sport. Tillgänglig på: <https://www.svt.se/sport/fotboll/svff-ersattningen-lika-stor-for-herr-och-dam> (hämtad 10 April 2025).

Sgarbossa, F., Glock, C.H., Grosse, E.H., Calzavara, M. & De Koster, R. (2022). The impact of monetary incentives and regulatory focus on worker productivity and learning in order picking. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(11), 1793-1816.

Srbinoska, D.S., Hristova, S. & Kazic, V. (2023). Why Budgeting in Small and Medium Enterprises Matters? *Timisoara Journal of Economics and Business*, 16(2), 99-118.

Steinþórsdóttir, F.S. & Barkardóttir, F. (2024). Gender Budgeting to progress gender+ equality through primary education. *European Journal of Education*, 59(4), e12796.

Svender, J. & Nordensky, J. (2020). *Jämställdhet är en självklarhet*. Stockholm: Riksidrottsförbundet (RF).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.a.). Plus 10 000. Tillgänglig på: <https://svff.svenskfotboll.se/samhallsnytta/jamstallldhet/plus-10-000/> (Hämtad 15 Maj 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.b.). Välkommen till fotbollens värld! Tillgänglig på: <https://svff.svenskfotboll.se/partners/valkommen/> (Hämtad 9 Juni 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.c.). Kvalitetsklubb. Tillgänglig på: <https://aktiva.svenskfotboll.se/forening/kvalitetsklubb/> (Hämtad 20 April 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.d.). Jämställdhet, mångfald & inkludering. Tillgänglig på: <https://svff.svenskfotboll.se/strategi/3.-jamstalldhet-och-mangfald/> (Hämtad 16 Maj 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.e.). Svensk fotbollsorganisation. Tillgänglig på: <https://utbildning.sisuforlag.se/fotboll/tranare/tranarutbildning/fsl/svensk-fotboll/svenska-fotbollforbundet/> (Hämtad 15 Juni 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (u.å.f.). Sätt bollen i rullning. Tillgänglig på: <https://svff.svenskfotboll.se/samhallsnytta/jamstalldhet/satt-bollen-i-rullning/> (Hämtad 10 April 2025).

Svenska Fotbollsförbundet (SvFF). (2024). SvFF och Carlsberg lanserar initiativ för ökad jämställdhet i distriktsstyrelser. Svenskfotboll.se. Tillgänglig på: <https://svff.svenskfotboll.se/nyheter/2024/09/svff-och-carlsberb-lanserar-initiativ-for-okad-jamstalldhet-i-distriktsstyrelser/> (Hämtad 10 April 2025).

Quesado, P., Oliveira, H.C. & Silva, R. (2025). Integrating sustainability goals into the balanced scorecard: a bibliometric analysis of the sustainability balanced scorecard. *Measuring Business Excellence*, Vol. Ahead-of-print No. Ahead-of-print. Tillgänglig på: <https://www.scilit.com/publications/4c86d964e4e0550b5572c8e62a29e48d> (Hämtad 20 April 2025).

Wildmark, I., Bärling, S., Ahnlid, S. & Berggren, M. (2022). *Praktisk guide gör jämställdhet resursfördelning*. Jämställdhetsmyndigheten.

Åström, G. (2018). *Ojämsälldhetens maktordning*. Centrum för idrottsforskning. Tillgänglig på: <https://centrumforidrottsforskning.se/sites/default/files/2021-06/Ojamstalldhetens-maktordning.pdf> (Hämtad 15 April).

Öhrling, P. (2020a). Asllanis krav på förbundet: "Det handlar om respekt". SVT Sport. Tillgänglig på: <https://www.svt.se/sport/fotboll/asllani-3> (hämtad 10 april 2025).

Öhrling, P., Lerneby, J.B. & Wikström, H. (2020b). Bomben: Göteborg FC lägger ned elitverksamheten. SVT Sport. Tillgänglig på: <https://www.svt.se/sport/fotboll/goteborg-fc-lagger-ned-elitverksamheten> (Hämtad 10 April 2025).

Bilageförteckning

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledning

1. Kan du kort presentera dig, till exempel din erfarenhet inom fotbollsvärlden och hur du hamnade i din nuvarande roll i klubben?
2. Hur länge har du varit verksam i klubben, och har du haft olika roller under den tiden?
3. Kan du beskriva klubbens organisation, hur många lag finns i klubben och vilka anläggningar (planer) har ni tillgång till?
4. Hur ser bemanningen ut kring dam- respektive herrlagen? Exempelvis tränare, ledare och annan personal

Mål i dam- och herrverksamheten

5. Vad har ni för mål för era dam- respektive herrlag, och hur arbetar ni för att uppnå dem?
 - 5.1 Här kan vi även prata om hur mål sätts, om det skiljer sig mellan dam respektive herrlagen och hur man följer upp målen över tid.

Budgetering

6. Vilka resurser har dam respektive herrlagen tillgång till för att uppnå målen utifrån exempelvis: pengar, träningstider och personal?
 - 6.1 Här kan vi även prata om hur tas dessa beslut – finns det riktlinjer eller principer som styr besluten och finns det skillnad i tillgång till resurser mellan dam och herr verksamheten

Motivation och belöningar

7. Hur använder ni belöningar i form av bonusar för att uppnå de utsatta målen?
 - 7.1 Här är vi även nyfikna ifall det finns belöningar för spelare, tränare eller annan personal som inte är direkt kopplad till fotbollen samt, hur ser skillnaden ut på bonusarna för dam- och herrlaget

Framtid och förändringsarbete

8. Hur ser ni på framtiden för dam- respektive herrverksamheten och vad görs för att utveckla båda delarna?

8.1 Här är vi intresserade att höra om hur förändringar sker över tid, hur utbildningsinsatser ser ut och vad ni har för långsiktiga planer

Extra fråga

9. Är det något du tycker är viktigt att vi får med som vi inte har pratat om?