

Inklusion i fodbold

Danmark

Organisatorisk evaluering

Delrapport 1:

Fokus på opstart – et casestudie



DBU PROJEKT & ANALYSE

September 2023



EN DEL AF
NOGET STØRRE

Titel

Delrapport 1: Fokus på opstart – et casestudie

Forfattere

Oskar Drost Brøndumbo

Søren Bennike

Udgiver

Dansk Boldspil Union (DBU)

Projekt & Analyse

DBU Allé 1

2605 Brøndby

Indhold

Resume	4
Metode og læsevejledning	7
Studiedesign	7
Interviews.....	7
Udvælgelse af klubcases og interviewdeltagere	9
Teoretisk udgangspunkt.....	10
Interorganisatorisk implementeringsadfærd.....	10
Markarbejderadfærd	11
Rapportens opbygning.....	12
Hvad er <i>Inklusion i fodbold Danmark</i> ?	13
Resultater - Opsamling på tværs af cases	15
Den indledende fase.....	16
Rekrutteringsfasen	17
Afviklingsfasen	18
Resultater - Case-specifikke indsigter	20
Sønderborg.....	21
Slagelse.....	26
Randers.....	31
Bilag 1 – Fokusgruppeinterviewguide.....	36
Bilag 2 – Enkeltstående interviews-guide	37
Referenceliste.....	38

Resume

I et samarbejde mellem OMBOLD, DBU, DBU's Lokalunioner samt 12 kommuner og 12 fodboldklubber skal *Inklusion i Fodbold Danmark* bidrage til, at det bliver en reel mulighed for udsatte voksne borgere at drage nytte af idrættens fællesskaber på lige fod med resten af befolkningen.

Tæt knyttet til formålet, er det ambitionen at indsamle erfaringer fra de involverede aktører, herunder klubber, kommuner, DBU og OMBOLD med fokus på at sikre viden om organisering, implementering samt projektinteressenternes udbytte. Dette betegnes som projektets *organisatoriske evaluering*. Evalueringen skal munde ud i en række anbefalinger til organisationer, kommuner og klubber, der ønsker at igangsætte et idrætstilbud målrettet socialt udsatte mennesker, og mere specifikt implementeringen af *Inklusion i fodbold Danmark*.

Denne delrapport 1, der er udarbejdet af DBU Analyse, er første led i det arbejde, der med fokus på opstarten i tre klubber, evaluerer, dokumenterer og belyser forhold i relation til aktuelle succeser og problemstillinger. Siden følger en delrapport 2 med fokus på forankring. Hensigten med udarbejdelsen af to delrapporter, der falder undervejs i projektperioden, er, at den organisatoriske evaluering ikke fremstår som et afsluttende produkt, men giver feedback, der kan anvendes i det fortløbende projektarbejde, hvor nye hold starter op løbende. Således vil disse forhåbentligt kunne lade sig inspirere og undgå en række implementeringsmæssige problemstillinger.

Med inspiration fra implementeringsteori belyser denne rapport projektets opstart i tre faser: den indledende fase, rekrutteringsfasen og (den tidlige) afviklingsfasen. Empirien bygger på tre case-studier, herunder projektets opstart i Sønderborg, Slagelse og Randers. I hver case er der gennemført ét fokusgruppeinterview samt to individuelle interviews. Fokusgrupperne er sammensat af en socialfaglig medarbejder, der har tilknytning til det udvalgte OMBOLD-hold, en repræsentant fra den DBU Lokalunion, der er tilknyttet OMBOLD-holdet, og OMBOLD-projektlederen for *Inklusion i fodbold Danmark*. De individuelle interviews omfatter en relevant leder i klubben og OMBOLD-holdets træner.

I det følgende præsenteres udvalgte fund samt anbefalinger, med udgangspunkt i ovennævnte faser. Her er det vigtigt at understrege, at kun personer involveret i undersøgelsen (interviewpersoner) har kunne give deres mening til kende. Ligesom det skal noteres, at de inkluderede cases har en relativ høj grad af succes i opstarten af *Inklusion i fodbold Danmark*.

For at få det bedste udbytte af rapportens fund og anbefalingerne bør hele rapporten læses.

Den indledende fase:

Konklusion: Det er afgørende for en succesfuld indledende fase, at alle aktører udviser stort engagement og deler en fælles interesse i projektet.

Anbefaling: Alle aktører skal præsenteres for og bakke op om projektets institutionelle rammer, herunder ansvarsfordelingen. Det vil sige, at alle skal føle sig trygge i samarbejdet. Dette er særlig vigtigt for den klub, der skal facilitere projektets træningsaktiviteter.

Anbefaling: Sørg for en tydelig forventningsafstemning samt fortløbende kommunikation mellem projektets aktører. Dette sikrer fælles forståelse og klarhed i projektsamarbejdet.

Anbefaling: Fortløbende kommunikation mellem projekts aktører sikrer opretholdelsen af fælles engagement i implementering af projektet.

Rekrutteringsfasen:

Konklusion: En succesfuld rekruttering, afhænger i høj grad af de aktører, der er i direkte kontakt med projektets potentielle deltagere. I dette projekt er der tale om de socialfaglige medarbejdere.

Anbefaling: Projektets rammer skal engagere og motiverer den socialfaglige medarbejder i rekrutteringsarbejdet. Sørg for en løbende dialog omkring dette. I de aktuelle cases skabes engagement og motivation, når de socialfaglige medarbejdere besidder stor autonomi og oplever stor handlemfrihed i rekrutteringsarbejdet.

Anbefaling: Læg en konkret plan for, hvordan kendskabet til projektet når ud til flest mulige brugere. I de aktuelle cases opleves en meget stor værdi i at samarbejde på tværs af byens sociale tilbud for målgruppen. Det vil sige, at en stor mængde af fx kommunernes bo- og væresteder involveres direkte i rekrutteringen af nye deltagere.

Afviklingsfasen:

Konklusion: En succesfuld afviklingsfase afhænger i høj grad af klubbens engagement, og om der skabes en kultur, som deltagerne har lyst til at være en del af.

Anbefaling: Der skal skabes en træningskultur, der vægter inklusion og fællesskab højt, mens aktiviteterne skal kunne rumme deltagere med og uden fodbold erfaring. Heri spiller træneren en afgørende rolle, der bl.a. omfatter hans/hendes pædagogiske og didaktiske evner. Sørg for en løbende dialog omkring dette.

Anbefaling: Klubbens engagement i projektet skal sikres. Holdet må ikke ende som et isoleret projekt, der ikke har relevans for klubben og dens kultur. I de tilfælde hvor træneren ikke har en relation til klubben, bør klubben tildeles arbejdsopgaver og ansvarsområder for at øge klubbens engagement i projektet.

Anbefaling: Træneren skal have en relation eller tilknytning til klubben.

Metode og læsevejledning

Studiedesign

Den organisatoriske evaluering af *Inklusion i fodbold Danmark* bygger på tre kvalitative casestudier gennemført i tre klubber. Herunder 13 interviews og syv fokusgruppeinterviews. Den samlede organisatoriske evaluering vil omfatte to delrapporter, hvor nærværende delrapport 1 behandler opstarten af *Inklusion i fodbold Danmark* med udgangspunkt i de tre undersøgte klubcases. Delrapport 2 vil behandle projektets forankring i kommuner og klubber samt aktørernes udbytte. Med fokus på de mange organisatoriske og implementeringsmæssige perspektiver, der knytter sig til opstart, forankring og udbytte, indsamles evalueringens empiriske materiale gennem individuelle interviews og fokusgruppeinterviews.

Interviews

Delrapport 1 (aktuelle rapport) inkluderer empiri fra tre fokusgruppeinterviews og seks individuelle interviews. For hver af de tre undersøgte klubcases er der gennemført:

- 1) ét fokusgruppeinterview, hvor gruppen er sammensat af en socialfaglig medarbejder, der har tilknytning til det udvalgte OMBOLD-hold, en repræsentant fra DBU Lokalunionen, der er tilknyttet OMBOLD-holdet, og OMBOLD-projektlederen for *Inklusion i fodbold Danmark*.
- 2) to individuelle interviews, herunder et interview med klubbens forperson eller en relevant leder i klubben og et interview med OMBOLD-holdets træner.

Hvert fokusgruppeinterview varede omkring 90-120 minutter og de individuelle interviews varede omkring 20-30 minutter. Både de individuelle interviews og fokusgruppeinterviews har haft et semistruktureret udgangspunkt i en interviewguide, der har bidraget til at sætte rammerne for interviewene. Interviewguiden og strukturen for de enkeltstående interviews var forskellig for fokusgruppeinterviewenes, der i højere grad var præget af debat mellem deltagerne i en workshopform. Interviewene der er gennemført i forbindelse med delrapport 1, blev afholdt i uge 13, 17 og 25 i 2023. Interviewguides findes i bilag 1 og 2.

Nedenstående figur opridser de tre cases interviewdeltagere og deres roller i projektet:

Klubcase	Fokusgruppeinterviewdeltagere	Interviewdeltagere ved enkeltstående interviews
Sønderborg	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunal socialfaglig medarbejder - DBU Bredde klubkonsulent - OMBOLD-projektleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Klubformand - Træner for OMBOLD-holdet
Slagelse	<ul style="list-style-type: none"> - Socialfaglig medarbejder/socialfaglig medarbejder på lokalt bosted - DBU Bredde klubkonsulent - OMBOLD-projektleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Klubkoordinater for eksterne samarbejder i SBI - Træner for OMBOLD-holdet
Randers	<ul style="list-style-type: none"> - Socialfaglig medarbejder/koordinator på lokalt bosted - Socialfaglig medarbejder/koordinator på lokalt bosted - DBU Bredde klubkonsulent - OMBOLD-projektleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Klubformand og foreringsudvikler - Kommunal ansat med arbejdsopgaver tilknyttet Dronningborg Boldklub

Table 1: Deltageres rolle ved interviews i Sønderborg, Slagelse og Randers. Bemærk at den socialfaglige medarbejder ikke er ansat i kommunen i både Slagelse og Randers.

Udvælgelse af klubcases og interviewdeltagere

Forud for empiriindsamlingen udpegede OMBOLD og DBU tre klubber (se tabel 2), der fremstår relevante for den organisatoriske evaluering af projektet. Klubberne blev udvalgt på baggrund af følgende kriterier.

- Forskellighed i geografisk placering.
- Forskellighed i måden hvorpå OMBOLD-holdet er organiseret.
- Forskellighed i OMBOLD-holdenes opstartsforløb.

Klubcase	Geografisk placering	Organisering og opstart
Sønderborg	Sydvest (DBU Jylland)	Kommunal medarbejder varetager rekruttering og socialfagligt arbejde på OMBOLD-holdet. 15 borgere deltog på første træning.
Slagelse	Øst (DBU Sjælland)	Lokalt bosted varetager rekruttering og socialfagligt arbejde på OMBOLD-holdet. 3 borgere deltog på første træning.
Randers	Vest (DBU Jylland)	En kommunal forening for socialt udsatte (SAM-Foreningen) varetager rekruttering, socialfagligt arbejde på OMBOLD-holdet og facilitering af træninger. Holdet eksisterede i forvejen

Tabel 2: Udvælgelsen af cases i relation til udvælgelseskriterierne.

Teoretisk udgangspunkt

Analysen af cases og fremstillingen af samme, tager udgangspunkt i implementeringsteori. *Inklusion i fodbold Danmark* undersøges således med inspiration fra Bracht's (1999) fem-trinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser og Winter & Niensens (2010) integrerede implementeringsmodel, herunder et fokus på *interorganisatorisk implementeringsadfærd* og *markarbejderadfærd*. Bracht's fem-trinsmodel er cirkuler og kan på dansk oversættes til 1) lokalsamfundsanalyse, 2) design og igangsættelse, 3) implementering, 4) forankring og opretholdelse samt 5) udbredelse og revurdering. I denne rapport, der fokuserer på projektets opstart i lokale klubber, er vi optaget af perspektiver, der knytter sig til faserne: *lokalsamfundsanalyse* (hvem er de lokale aktører, der indgår i implementeringen), *design og igangsættelse* (hvordan er projektet organiseret og hvem har hvilke roller?) samt *implementering* (hvordan omsættes strategier til handling og hvilke udfordringer opstår?) (Nielsen & Ottesen, 2015). Med teoretisk inspiration belyses empirien, der knytter sig til opstart, med udgangspunkt i tre faser. Ligesom samme tre faser har været styrende for indsamlingen:

- Den indledende fase
- Rekrutteringsfasen
- Afviklingsfasen

Interorganisatorisk implementeringsadfærd

Det hører til sjældenheder, at noget er selvimplementerende, og som oftest er flere organisationer involveret i implementeringen. I den forbindelse er det relevant at se nærmere på de organisationer, der er involveret, og hvordan samspillet mellem dem fungerer. Dette vil uomtvisteligt have indflydelse på implementeringsresultaterne. I hver case er de centrale aktører 'DBU Bredde', 'OMBOLD', 'Kommune' og 'klub'. I casen om Slagelse varetager et lokalt bosted kommunens tiltænkte rolle, og i Randers-casen forvaltes kommunens arbejdsopgaver gennem en kommunalt støttet forening (SAM-Foreningen). Hvordan projektet og dets involverede aktører er organiseret i de tre undersøgte cases, illustreres yderligere i afsnittet "case-specifikke indsigter".

Ifølge Winter & Nielsen (2010) er det karakteristisk, at organisationer varetager egne interesser ud fra egne perspektiver, hvilket kan påvirke implementeringen og dens resultater. Dertil vil samarbejdsformen mellem de involverede organisationer bidrage yderligere til implementeringsmæssig kompleksitet.

Overordnet kan der skelnes mellem tre former for samarbejde. Den første er 'autoritet', hvor B samarbejder med A, fordi det er en forpligtelse. Samarbejdet er således baseret på et autoritært forhold. Den anden form for samarbejde er 'fælles interesse', hvor B samarbejder med A fordi B føler, at det

vil gavne B's interesse. Den sidste form for samarbejde er 'bytte', hvor B samarbejder med A, fordi B modtager noget i bytte. Dette vil være i form af en "belønning", der ligger udover opfyldelsen af de implementeringsmæssige mål. Disse tre samarbejdsformer er ikke gensidigt ekskluderende, og de fungerer ofte i samspil. Hvis der eksisterer en 'fælles interesse' i det som implementeres eller en særdeles stærk 'autoritet', kan dette være nok i sig selv i forhold til at få samarbejdet til at fungere. Men hvis hverken 'fælles interesse' eller 'autoritet' er til stede, og samarbejdet primært er baseret på 'bytte', kræver det, at begge parter er tilfredse med det bytte, der forekommer. Disse tre faktorer kan der skrues hhv. op og ned for. Eksempelvis kan der indføres sanktioner for at tydeliggøre og styrke det autoritære forhold. Måske er det muligt at ændre på indholdet i det, der ønskes implementeret for at optimere en fælles interesse. Eller måske er det muligt at optimere det 'bytte', der eksisterer, således at incitamentet til at løse en implementeringsopgave stiger. I det aktuelle projekt er autoritet ikke en drivende samarbejdsform. Alle organisationer er selvstændige juridiske enheder med stor autonomi. Således kan hverken DBU eller OMBOLD diktere, at en kommune skal arbejde med initiativet, ligesom ingen aktører kan diktere, at en klub skal implementere aktiviteterne. Samarbejdet skal altså være drevet af fælles interesse og/eller bytte, hvilket også viser sig at være tilfældet. Eksempelvis finansieres alle klubaktiviteter i det første projektår af projektmidler, således at samarbejdsclubberne ikke har nogen udgifter i forbindelse med OMBOLD-træningerne.

Markarbejderadfærd

Lipsky (1980), der introducerede begrebet 'markarbejdere', understreger, at de virkelige beslutningstagere er dem, der afleverer initiativet til målgruppen (Winter & Nielsen 2010). I dette projekt er der tale om fodboldtræneren og den socialfaglige medarbejder og i nogle tilfælde også klubbens kontaktperson. I alle cases møder træneren og de socialfaglige medarbejder målgruppen og "afleverer" initiativet her.

I tabel 3 præsenteres udvalgte (blandt flere) jobkarakteristika (Winter & Nielsen, 2010) for markarbejderens arbejde. Deraf følger en række implementeringsmæssige konsekvenser. Disse karakteristika og konsekvenser knytter sig til, at markarbejderen indgår i en såkaldt 'joint-production'. Det vil sige, at træneren og den socialfaglige medarbejder i samarbejde med deltagerne udvikler en "løsning" og således også initiativet. Markarbejderens arbejde er altså afhængig af det med-/modspil, der kommer fra målgruppen. Og målgruppen er som oftest uhomogen, ligesom markarbejderne heller ikke er en homogen gruppe. Konsekvensen er, at to situationer sjældent er ens, hvilket umuliggør, at arbejdet kan være detailreguleret og standardiseret. Det betyder også, at arbejdet er svært at kontrollere og kræver store ressourcer at monitorere, hvilket resulterer i, at det sjældent bliver det. Uden ledelsesmæssig monitorering kan markarbejderen, måske uden at skulle stå til

regnskab, udvise en adfærd, som afviger fra det ønskede, og på den måde være bremseklods for eller ligefrem sabotere en succesfuld implementering.

Jobkarakteristika	Konsekvens
1. Deres genstandsfelt er ikke detailreguleret	1. De skal udøve et skøn
2. Deres arbejde er et led i joint-production	2. Deres adfærd skabes i samspil med andre
3. De skal handle på vegne af andre og der er sjældent konsensus om arbejdsmetoder.	3. De står til ansvar for at forvalte en opgave, hvis indhold og præmisser de ikke selv har frihed til at fastsætte. Ligesom de kan opleve et krydspres, grundet forskellige værdikriterier.
4. Deres adfærd er vanskelig at monitorere.	4. De kan udvise adfærd, som afviger fra det ønskede.

Tabel 3: Markarbejderens jobkarakteristika og disses konsekvens (med inspiration fra Winther & Nielsen, 2010)

Det er ikke en let opgave at lede markarbejdere, der eksisterer og agerer i opgavemæssige forhold, hvor de selv kan/skal forvalte det, der implementeres. Og måske også motiveres af denne autonomi. Ofte vil en leders forsøg på at påvirke en markarbejder være udsat for en stærk konkurrence fra markarbejderens egen faglige viden og præferencer. Således er markarbejderadfærden påvirket af en lang række forhold, der dækker over personlige karakteristika, holdning, evne og vilje, samtidigt med, at dette påvirkes og rammesættes af institutionelle forhold. Herunder eksempelvis arbejdsmæssige frihedsgrader samt tilgængelige ressourcer.

Rapportens opbygning

Rapporten indledes med et kort afsnit der definerer projektet og samtidig belyser forhold og ansvarsområder, der knytter sig til de involverede implementeringsaktører. Dernæst følger evalueringens resultater, der præsenteres i to afsnit: *Opsamling på tværs af cases* og *Case-specifikke indsigter*. Opsamlingen på tværs af cases har til formål at samle generelle tendenser, der har betydning for projektets indledende fase, rekrutteringsfasen og afviklingsfasen. I de følgende afsnit udfoldes de case-specifikke indsigter, der fremstår kontekstspecifikke og med stor detaljerigdom.

Hvad er Inklusion i fodbold Danmark?

Inklusion i fodbold Danmark har til formål at aktivere mennesker i udsatte positioner (fx hjemløse, psykisk sårbare og misbrugere), i positive fodboldfællesskaber i lokale fodboldklubber i hele Danmark. I et tæt samarbejde med kommune, lokal fodboldklub, DBU og DBU Bredde vil OMBOLD danne en tryk ramme for projektets målgruppe, hvori de kan opnå en tilknytning til lokale idrætsmiljøer. Projektperioden løber fra maj 2022 til maj 2025 med en målsætning om, at mindst 360 personer i udsatte positioner skal blive en del af projektet, der skal implementeres og forankres i 12 kommuner inden udgangen af 2024. Desuden er det ambitionen, at 30 af projektets deltagere i 2024 skal kunne begå sig på ordinære hold eller som frivillige i projektets samarbejdsklubber.

Med reference til OMBOLD's projektbeskrivelse af *Inklusion i fodbold Danmark* fremstilles organiseringen af projektets aktører og ansvarsfordelingen mellem disse således:

OMBOLD

- Deltagelse i styregruppe bestående af ledelsesrepræsentanter fra OMBOLD, DBU-Sjælland, DBU-Jylland og DBU.
- Projektledelse, herunder økonomistyring, milepælsplanlægning- og opfølgning.
- Understøtte klubtræner og kommunal medarbejder i forhold til facilitering af træning for socialt udsatte samt inklusion af udsatte i klubber som spillere og/eller frivillige.
- Understøtte kommunale medarbejdere i forhold til opsøgende arbejde for at få spillere til træning.
- Understøtte kommunale medarbejdere i forhold til planlægning og afvikling af lokale stævner.
- Ansvarlig for erfaringsudveksling på tværs og kompetenceudvikling af deltagere, herunder to årlige netværksmøder. Gennem projektet kan deltagere tilbydes en C1-træneruddannelse eller fodboldfitnessuddannelse for mennesker i udsatte positioner.
- Første projektår finansieres alene af projektmidler. Midler (38.700 kr.) tildeles den gældende samarbejdsklub. Midlerne er primært tiltænkt til klubtræneren, klubben råder dog selv over midlerne. Overskydende midler kan fx anvendes på mad og drikkevarer til før og efter træninger.
- I andet projektår tildeles samarbejdsklubberne midler til at dække halvdelen af projektets omkostninger (19.350 kr.).

- Dertil afsættes en mindre pulje af midler til materialer/udstyr/transport mm. Klubben tilgår disse midler ved at henvende sig til OMBOLD, når holdet eksempelvis mangler nyt udstyr til at facilitere træninger.

DBU

- Deltagelse i styregruppe.
- Ansvarlig for organisatorisk evaluering v. DBU Analyse.
- Kommunalpolitisk interessevaretagelse og samtækning med Velfærdsalliancer.
- Kommunikation.

DBU Bredde (lokalunioner)

- DBU Bredde rekrutterer de deltagende kommuner og fokuserer på DBU velfærdsalliancekommuner. DBU Bredde bistår kommunen i at rekruttere lokale samarbejds klubber ud fra faktorer såsom social profil, beliggenhed i den pågældende kommune og engagement.
- Arbejder med forankring, herunder tæt dialog med embedsværk og politikere i de deltagende kommuner.

Kommune

- Afsætter dedikeret tid hos en socialfaglig medarbejder til opsøgende arbejde i forbindelse med træninger samt deltagelse i forbindelse med ugentlig træning, hvor vedkommende står for den socialfaglige del (i alt 5 timer pr. uge). Dvs. medarbejderen bør afsætte to timer af sin arbejdsuge til at deltage i og omkring OMBOLD-træninger, mens de resterende tre timer er tiltænkt rekrutteringen af nye deltagere.
- Primært ansvar for at planlægge og afvikle lokale stævner.

Lokal fodboldklub

- Afsætter tid hos klubtræner til planlægning og afvikling af ugentlig fodboldtræning samt arbejde med at inkludere målgruppen i klubben som enten spillere på ordinære hold eller som frivillige i klubben (4 timer pr. uge). Gennem projektmidlerne fra OMBOLD aflønner klubben projektets træner.

Resultater - Opsamling på tværs af cases



Den indledende fase

Samarbejdsaftalen, der indgås i projektets indledende fase, skal fra et implementeringsperspektiv kunne rumme OMBOLD's, DBU Breddes, Kommune/væresteds og samarbejdsklubbens interesser. Dette er afgørende for undgå interorganisatoriske udfordringer, der bremser implementeringsarbejdet. Fælles for alle cases er, at OMBOLD på forhånd opsætter en institutionel ramme, som alle projektets involverede aktører præsenteres for, før de indgår i samarbejdet – jævnfør den tidligere oplistede ansvarsfordeling. Det vil sige, at alle involverede aktører skal godkende den præsenterede ramme, før projektet igangsættes i den aktuelle kommune og samarbejdsklub.

I casen om Sønderborg oplever Sønderborg Boldklub bl.a., at en forventningsafstemning omkring projektets rammesatte arbejdsfordeling er nødvendig, før de indgår i samarbejdsaftalen med OMBOLD. Klubben overbevises om at deltage i projektet, fordi Sønderborg Kommune sammen med OMBOLD og DBU Bredde forsikrer om stor ressourcemæssige opbakning og ansvarstagen gennem projektperioden. Samtidig deler alle fire aktører en fælles interesse om at inkludere Sønderborgs socialt udsatte borgere i byens lokale fodboldfælleskaber, hvilket synes at have positiv indflydelse på projektets implementeringsproces. DBU Breddes ansvar i relation til samarbejdsklubber og -kommuner bidrager til at sikre, at disse deler denne interesse og det ønskede engagement i forhold til at inkludere socialt udsatte. Samme fælles interesse er derfor også at finde i Randers. Casen i Slagelse adskiller sig en smule fra de to andre. Selvom alle aktører i Slagelse udviser interesse i projektet, eksisterer der en mindre diskrepans mellem Slagelse Boldklub & Idrætsforenings (SBI) motiver for at indgå i samarbejdsaftalen og de ambitioner, som OMBOLD, det lokale bosted og DBU har om, at deltagerne (målgruppen) i fremtiden skal begå sig på klubbens ordinære hold. SBI har særligt for øje, at samarbejdet vil kunne påvirke klubbens brand-værdi positivt. Selvom SBI's motiver for at indgå i samarbejdet synes forskellige for projektets øvrige aktørers, lader det ikke til, at det har påvirket den indledende fase negativt – tværtimod har viljen til at implementere projektet i Slagelse været stor.

Opsummerende drives arbejdet i den indledende fase af et stort engagement samt interesse hos projektets aktører. Alle aktører oplever en gevinst ved at indgå i projektet, hvilket gavner implementeringsadfærden, og afføder en gnidningsfri implementeringsproces. En fortløbende kommunikation mellem projektets aktører fremstår som et redskab, der gavner implementeringsprocessen og sikrer fælles forståelse og klarhed i samarbejdet. Dog bør man i Slagelse være opmærksom på hvorledes en uoverensstemmelse i aktørernes motiver kan/vil påvirke den kommende forankring.

Rekrutteringsfasen

En succesfuld implementering afhænger i høj grad af projektets rekrutteringsindsats. Denne involverer henholdsvis rekrutteringen af DBU's velfærdsalliancekommuner, kommunale samarbejdspartnere (eksempelvis væresteder), samarbejdsclubber samt deltagere. Kommuner og samarbejdsclubber rekrutteres af DBU Bredde ud fra faktorer såsom social profil og beliggenhed, hvilket sikrer, at deres engagement og interesser også tjener projektets formål. Projektdeltagere (målgruppen) rekrutteres af projektets tilknyttede kommuner og væresteder, der har en tæt kontaktflade til projektets målgruppe. I både Slagelse og Randers varetager lokale væresteder den primære rekruttering. I den henseende er kommunens involvering i disse cases begrænset.

Randers er ikke afhængig af den indledende rekrutteringsfase, da projektet bygger på et eksisterende hold. I Sønderborg og Slagelse har den socialfaglige medarbejder en afgørende rolle i rekrutteringsfasen, da vedkommende er i direkte kontakt med projektets målgruppe. I begge cases har den socialfaglige medarbejder stor autonomi i rekrutteringsarbejdet, hvilket er afgørende for motivation og succes. Hver case er organisatorisk unik, hvorfor det er en stor fordel, at rekrutteringsstrategien ikke er stramt styret af projektets ramme. De frie rammer sikrer således, at arbejdet kan afstemmes til den pågældende kommunes organisering og den socialfaglige medarbejders arbejdsvilkår.

I Sønderborg deltager 15 spillere ved første træning, hvorimod Slagelse indledningsvist oplever et lavt deltagerantal. Dette skyldes primært, at Sønderborg havde længere tid til rekrutteringsarbejdet, hvori der blev lagt en stor arbejdsindsats af den socialfaglige medarbejder, der fortløbende har tæt kontakt til Sønderborgs lokale bosteder og socialt udsatte borgere. I Slagelse havde man derimod begrænset tid til deltagerrekruttering, førend første træning løb af stablen. Her deltog tre spillere. Herefter tilgår holdet en større mængde deltagere, der primært bliver rekrutteret af en socialfaglig medarbejder fra et lokalt værested. I denne case varetager den socialfaglige medarbejder kommunens tiltænkte rolle i projektet. Den socialfaglige medarbejder anvender samme rekrutteringsstrategi, som også fungerer i Sønderborg, hvor byens øvrige bosteder, institutioner samt socialfaglige personale inddrages i rekrutteringsindsatsen. I denne rekrutteringsstrategi uddeles arbejdsopgaver således til lokale bo-/væresteder og institutioner, der promoverer projektet direkte til målgruppen.

I Randers er deltagergrundlaget i forvejen skabt af en kommunalt støttet forening (SAM-Foreningen), der før samarbejdsaftalen med OMBOLD faciliterede et fodboldtilbud for socialt udsatte i Randers. Selvom projektets indledende rekrutteringsindsat ikke har været nødvendig i Randers, arbejder SAM-Foreningen stadig tæt sammen med andre kommunale initiativer og bosteder for at rekruttere nye deltagere i projektet.

I hver af de undersøgte cases spiller projektets træner også en central rolle i rekrutteringsarbejdet. Trænerens indsats er ikke direkte involveret i rekrutteringsprocessen, men formår gennem gode træningsmiljøer og -oplevelser at gøre projektet attraktivt for målgruppen. I flere cases bidrager dette til, at projektet bliver selvpromoverende blandt målgruppen og i lokalsamfundet. I Slagelse anvender træneren og den socialfaglige medarbejder en didaktisk strategi i træningsaktiviteter, hvor projektets deltagere inddrages i beslutninger. Dette samspil gavner i høj grad træningsmiljøet, og sikrer ejerskab hos deltagerne.

Afviklingsfasen

Afviklingsfasen drives overvejende af den lokale klub og den kommunale enhed, der er tilknyttet projektet. Heri spiller trænerne og de socialfaglige medarbejdere en nøglerolle. Træneren faciliterer træningen, ofte med hjælp fra de socialfaglige medarbejdere, mens samarbejdsklubberne forvalter administrative opgaver omkring holdet. Ligesom det var tilfældet i rekrutteringsfasen, ønsker de socialfaglige medarbejdere og trænere at besidde stor handlefrihed i forvaltningen af træninger. I projektets afviklingsfase skaber denne autonomi og de frie rammer dog en række udfordringer.

I Slagelse varetager træneren og den socialfaglige medarbejder træningen med stor frihed, hvilket bidrager positivt til deres motivation og engagement. Træneren og den socialfaglige medarbejders indsats og engagement betyder dog, at klubbens (SBI) ansvar for at drive og være medforvalter omkring holdet mindskes. Hverken træneren eller den socialfaglige medarbejder har en direkte relation til klubben, hvilket ligeledes synes at påvirke klubengagementet negativt. På nuværende tidspunkt passer denne arbejdsfordeling klubben fint, mens den socialfaglige medarbejder giver udtryk for, at klubbens engagement og støtte savnes.

Dette forekommer anderledes i både Sønderborg og Randers, hvor de involverede trænere ligeledes faciliterer arbejdsopgaver med stor autonomi samtidigt med, at klubbens engagement fortsat synes stort. I begge disse cases afstedkommer den frie institutionelle ramme omkring trænerens arbejdsopgaver i nogle tilfælde, at OMBOLD-holdenes træningsaktiviteter vægter fodboldteknisk udvikling og konkurrence over inklusion. OMBOLD og DBU Bredde rejser bekymringer angående disse afvigende værdier i trænerens facilitering af træningsaktiviteter. Dette har senere skabt en øget opmærksomhed omkring trænerens arbejde i både Sønderborg og Randers. I denne sammenhæng er det vigtigt at pointere, at træningsaktiviteternes værdikodeks ikke produceres af træneren alene, men snarere i et samspil med de deltagere, der besidder fodboldkompetencer og vægter fodboldens konkurrenceaspekt højt. Sønderborg og Randers har derfor heller ikke oplevet, at det afvigende værdikodeks har haft negative konsekvenser for deres aktuelle deltagerantal.

Konsekvenserne kan potentielt findes blandt målgruppen, der overvejer at starte på holdet, men ikke besidder fodbolderfaring. OMBOLD og DBU Bredde er særlig bekymret for at værdikodekset afskrækker denne del af projektets målgruppe.

Selvom inklusionsaspektet synes udfordret i Randers yder Dronningborg Boldklubs ledelse et stort arbejde for blandt andet at opnå én af projektets målsætninger om at inkludere socialt udsatte borgere på klubbens ordinære hold. Som den eneste af de tre cases, har klubben med en klar plan formået at overdrage enkelte spillere fra OMBOLD-holdet til Dronningborg Boldklubs Serie-5-hold. Samme engagement og øje for projektets målsætning har endnu ikke været synligt i Sønderborg Boldklub og SBI (Slagelse).

Opsummerende afhænger afviklingsfasens succes således af faktorerne: klubbernes engagement i projektet, træningsaktiviteters værdikodeks og mængden af autonomi hos markarbejdere. I denne sammenhæng synes mængden af autonomi hos markarbejdere at have indflydelse på de to øvrige faktorer. Det vil sige, at en for stor mængde af autonomi hos markarbejdere, der ikke har en relation til klubben, eksempelvis vil kunne forårsage, at klubengagementet mindskes. Ydermere kan en stor mængde autonomi og manglende opmærksomhed omkring trænerens facilitering af træninger forårsage, at træningsaktiviteternes værdikodeks kommer til at afvige fra projektets tiltænkte. Ud fra ovenstående bør mængden af autonomi hos markarbejderne heller ikke komme til at overstige eller modarbejde klubbens engagement og ansvarstagen i projektet, eftersom et stort klubengagement totalt set er nødvendigt for at opnå den føromtalte målsætning om at inkludere OMBOLD-spillere på ordinære hold.

Resultater - Case-specifikke indsigter

Sønderborg

Slagelse

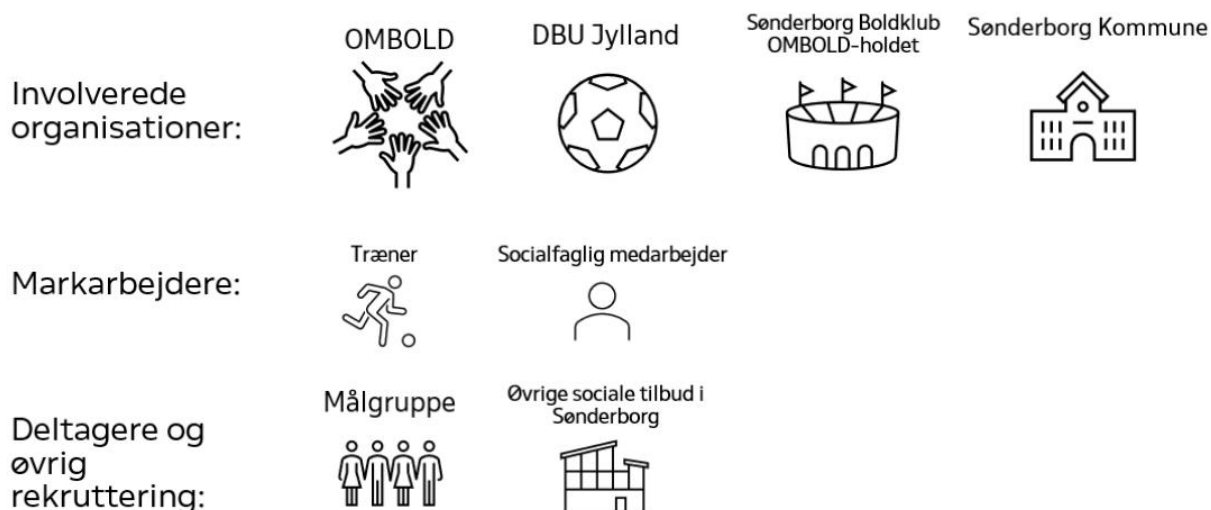
Randers



Sønderborg

Organisering

I Sønderborg består projektsamarbejdet af OMBOLD, DBU Jylland, Sønderborg Kommune og Sønderborg Boldklub. Sønderborg Kommune har afsat fem ugentlige arbejdstimer til projektet. Arbejdet varetages af en socialfaglig medarbejder fra kommunen, der qua sit arbejde har en stor kontaktflade til kommunens bosteder og institutioner for socialt udsatte. Den socialfaglige medarbejders indsats i projektet forgrener sig således ud til kommunens bosteder og institutioner, der promoverer projektet til dets målgruppe. Sønderborg Boldklubs formand har en god relation til kommunens socialfaglige medarbejder, hvilket har skabt god kommunikation mellem aktørerne. Desuden besidder OMBOLD-holdets træner i Sønderborg Boldklub en tæt relation til klubben, eftersom han tidligere har ageret frivillig blandt klubbens øvrige fodboldtilbud. Nedenfor er projektets aktører oplistet:



Den indledende fase

Sønderborg Kommune er OMBOLD's første kommunale samarbejdspartner i det aktuelle projekt, hvor første træning blev afholdt i oktober 2022. Da OMBOLD i projektets tidlige fase kontaktede Sønderborg Kommune, besad hverken kommunen eller OMBOLD en konkret skabelon for, hvordan arbejdet med opstartsfasen af projektet skulle gribes an. Dog angiver projektbeskrivelsen, at en kommunal socialfaglig medarbejder ugentligt skal bidrage med fem timers arbejde til projektet. Særligt OMBOLD og DBU Bredde anser, at kommunens nuværende arbejde omfatter mere end disse fem ugentlige arbejdstimer. Kommunen ser afviklingen af disse timer som en naturlig del af den socialfaglige indsats i Sønderborg Kommune. Den socialfaglige medarbejder beskriver kommunens strategi således:

"Vi har en stor opbakning socialfagligt med medarbejdere, der yder støtte omkring de borgere, der kommer til træning, og et stort bidrag til at forsøge at få disse borgere tilknyttet til fodboldklubben. (...) Vi forsøger at indarbejde projektet i vores socialpædagogiske arbejde, så det bliver en del af recovery- og rehabiliteringsindsatsen (...) Det er således en del af behandlingen i kommunen."

Kommunens strategiske indsats hos målgruppen bemærkes også hos OMBOLD's projektleder, der fortæller:

"Ret konkret sidder vi [OMBOLD og DBU Bredde] i øjeblikket med en anden kommune, hvor vi ikke kan lande en aftale, fordi det åbenbart er umuligt at finde fem medarbejdertimer, hvor vi her [i Sønderborg] oplevede noget helt andet. Her kan der jo være tre-fire medarbejdere med til en træning."

Eftersom samarbejdsaftalen mellem OMBOLD, DBU Bredde og Sønderborg Kommune hurtigt og gnidningsfrit blev indgået, kan næste skridt i implementeringsprocessen tages, hvor projektet præsenteres for den lokale fodboldklub, Sønderborg Boldklub. Et centralt element i dialogen med Sønderborg Boldklub var, at kommunen og OMBOLD kunne forsikre klubben om, at de ville yde stor opbakning og støtte i driften af projektet. OMBOLD's projektleder beskriver mødet således:

"De [klubben] var egentlig klar, så længe kommunen kunne garantere deres opbakning. Så det var egentlig aldrig et problem. Deres skepsis kunne dog være blevet et problem. (...) Jeg mærkede måske en projektmæthed, fordi klubben tidligere er blevet præsenteret for alt for mange ting, så de ville gerne være sikre på, at det her projekt blev grebet"

På trods af en indledende, mindre skepsis hos klubben, blev parterne hurtigt enige om at igangsætte projektet. Den kommunale socialfaglige medarbejder beskriver det således:

"De [klubben] har haft nogle oplevelser af, at det ikke altid har været et succesfuldt samarbejde med kommunen, fordi vi [kommunen] er opdelt i forskellige forvaltninger. Så jeg tror lige de skulle overbevises om, hvilken forvaltning det var, og at DBU og OMBOLD var med i projektet. Og at der er nogle ressourcer, der understøtter det."

Det bliver altså vigtigt for samarbejdsprocessen, at kommunen og OMBOLD kan præcisere strukturen, organiseringen og involveringen af projektets aktører.

Klubformandens kendskab til kommunens tidligere arbejde og kollegiale relation til kommunens socialfaglige medarbejder blev ligeledes afgørende for, at klubben ville indgå i samarbejdet. Dertil fremhæves kommunikationen og forventningsafstemningen mellem Sønderborg Kommune og Sønderborg Boldklub som et særligt vigtigt element i implementeringsprocessen og for indgåelsen af en samarbejdsaftale. Formanden beskriver samarbejdet med kommunen således:

"Det har fungeret rigtig godt med kommunen. Vi har fx prøvet andre tilbud såsom 'Fodbold For Hjertet', der ikke blev en succes. Fordi vi ikke havde forventningsafstemt. Der havde den afdeling i kommunen bare forventet, at vi skulle køre det hele. Men i den afdeling, der driver OMBOLD, har der været forventningsafstemt. Og de har suppleret vores arbejde, og derfor har det været en succes."

Rekrutteringsfasen

Den socialfaglige medarbejder i Sønderborg Kommune har ydet et omfattende bidrag i relation til rekruttering af deltagere. Dette arbejde har haft stor betydning for projektets opstart, hvor 15 deltagere mødte op til første træning. Den socialfaglige medarbejders position i Sønderborg Kommune betyder, at han dagligt er i kontakt med projektets målgruppe gennem byens sociale tilbud. OMBOLD's projektleder påpeger, at det store fremmøde til træningerne skyldes den socialfaglige medarbejders store kontaktflade med bostederne og deres tilknyttede socialfaglige medarbejdere og kommunens store engagement i projektet. OMBOLD-projektlederen fortæller:

"I projektet er der afsat fem timer til en kommunal medarbejder, der skal rekruttere spillere, og det vi oplever er, at der samlet set bliver lagt mange flere timer her, fordi den socialfaglige medarbejder har kontakt til forskellige socialfaglige medarbejdere i kommunen. Det vil sige, opgaven [rekruttering] bliver grebet af flere"

Den socialfaglige medarbejder formår i sin tætte kontakt med Sønderborgs sociale tilbud at udbrede og "gøre reklame" for projektet. Det store engagement i projektet får positiv indflydelse i mødet med tilbuddenes tilknyttede medarbejdere og dets brugere. Mens den socialfaglige

medarbejder primært har kontakt til byens sociale tilbud, er DBU Bredde også opmærksomme på rekrutteringsprocessen. DBU Bredde beskriver indsatsen således:

"For os er rekruttering ultravigtig for at komme godt i gang. Det skaber også sådan en stemning om, at vi er lykkedes, fordi vi får folk ud på banerne."

Med den kommunale rekrutteringsindsats vedligeholdes og øges interessen for og kendskabet til projektet således. Den socialfaglige medarbejder beskriver indsatsens effekt således:

"Jeg tror ikke, at der er mange, der ikke har hørt om OMBOLD her i gaderne i Sønderborg"

Den socialfaglige medarbejder fremhæver desuden, at opbakningen fra kommunen samt store frihedsgrader har dannet rammen for en god rekrutteringsfase. Den store motivation har fortsat ind i afviklingsfasen, som fortsat præges af stor autonomi. Den socialfaglige medarbejder fortæller:

"Jeg synes det er rigtig fedt, at vores arbejde ikke er bundet af for mange regler fra forbundene. Vi kan fx sagtens ringe til OMBOLD og spørge, om vi kan bruge pengene anderledes"

Afviklingsfasen

Både kommunen, DBU Bredde, OMBOLD og Sønderborg Boldklub har alle udvist stort engagement i projektets opstart, hvor alle aktører ønskede at igangsætte projektet hurtigst muligt. Dette engagement og tilhørende involvering har sikret en nem overgang fra rekrutterings- til afviklingsfasen. DBU Breddes klubkonsulent fortæller:

"I den her kommune har vi nærmest kunne lave plug 'n'play, fordi der har været så stærkt et netværk"

Kommunens rekrutteringsarbejde, der har resulteret i en stor spillerbase, har således dannet et stærkt fundament for projektets opstart. Efterfølgende har det været Sønderborg Boldklubs opgave at facilitere træningerne. Til Sønderborgs første træningspas i oktober 2022 mødte omkring 15 spillere op. Fortløbende har det ugentlige deltagerantal været stagnerende, samtidigt med at træneren har registreret, at 41 forskellige deltagere har oplevet mindst én træning i projektperioden. Projektets deltagerantal afspejler i høj grad det indledende rekrutteringsarbejde, mens man kan formode, at træningsmiljøet bidrager til at forankre deltagerantallet på ca. 15 hver uge. OMBOLD, DBU Bredde og Kommunen udtrykker dog en bekymring for, at træningsmiljøet på nuværende tidspunkt ikke repræsenterer de retmæssige og tiltænkte værdier, der skal bidrage til at nye

deltagere uden fodboldfaglig erfaring forankres i projektet. En aktuel udfordring er således at øge det ugentlige deltagerantal. OMBOLD's projektleder fortæller:

"Mange af spillerne er blevet præget og påvirket af kulturen og mentaliteten i træning om, at når vi skal til stævner, så skal vi dæleme vinde, og hvis ikke vi vinder er det ikke godt nok (...) Så nu holder vi et spillermøde, hvor vi også vil prøve at præge det her i en lidt mere OMBOLD-mæssig retning"

Mens OMBOLD's projektleder er bekymret for, at dette fokus afskrækker en del af målgruppen, der ikke besidder samme fodboldfaglige evner som de nuværende deltagere på holdet, anser træneren den ambitiøse fodboldfaglige tilgang som motivationsfremmende for deltagerne. Træneren fortæller:

"De kan godt lide, at vi er seriøse til træning, at vi laver nogle tekniske øvelser. Vi øver altid 15-30 minutter med tekniske øvelser, men det kan de godt lide, fordi de ser, at de udvikler sig"

Selvom tilgangen kan anses som en potentiel barriere i afviklingen af projektet, fremhæver OMBOLD's projektleder, at klubbens indsats samtidig rummer andre elementer, der synes at have positiv effekt på holdets sammenhold og stemningen blandt deltagermålgruppen, og fortæller:

"Fællesskab og sammenhold på holdet. Det er klubben gode til skabe blandt andet ved, at klubhuset er åbent en time før, og der er kage. Så man prøver at skabe god stemning, og at det hele ikke handler om fodbold"

Mens disse ydre rammer synes at have påvirket projektets opstart positivt, fremhæver træneren selv, hvordan hans egen rolle har bidraget til at skabe et miljø, hvor målgruppen føler sig set og hørt:

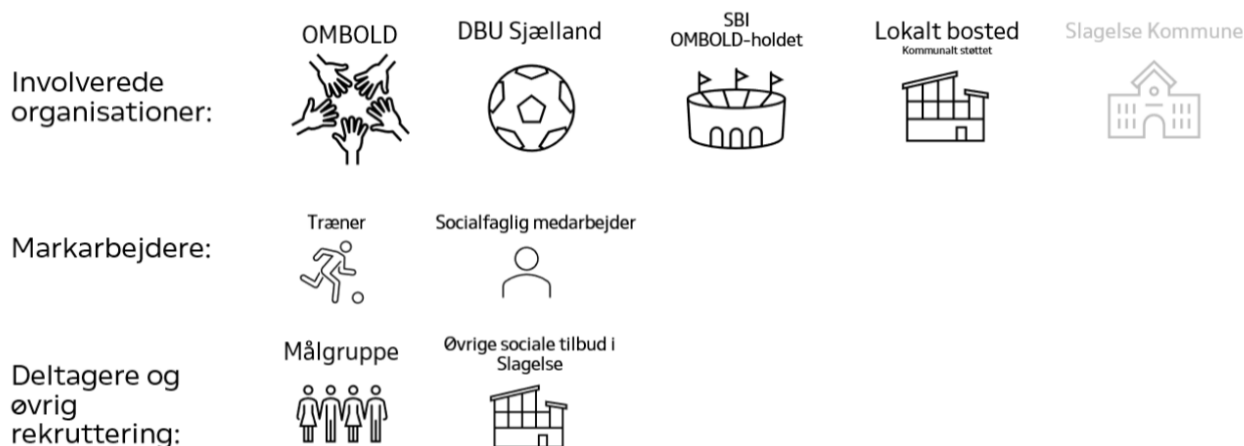
"Det, der har været vigtigt for dem [deltagerne], har været den personlige kontakt fra min side. Du skal ikke bare være træner, du skal lytte til dem. Det er vigtigt. Men selvfølgelig også være ærlig over for dem. Det kan de godt lide. Du skal kunne sige fra, men på den rigtige måde. Gør man det, så er vi venner alle sammen og får krammere"

Sønderborg Boldklubs træner besidder umiddelbart en række kompetencer i arbejdet med projektets målgruppe, hvilket øger trivslen og motivationen på holdet - specielt for de deltagere, der vægter konkurrenceaspektet højt.

Slagelse

Organisering

I Slagelse består projektsamarbejdets organisatoriske aktører af OMBOLD, DBU Sjælland, et lokalt bosted og Slagelse Boldklub & Idrætsforening (SBI). Ligesom det var tilfældet i Sønderborg, varetager en socialfaglig medarbejder også en række vigtige arbejdsopgaver omkring OMBOLD-holdet i Slagelse. I denne case er den socialfaglige medarbejder ikke ansat i kommunen men på et lokalt bosted. Kommunen er således ikke særlig synlig i denne case. Bostedet skaber gennem den socialfaglige medarbejder en direkte kontakt til projektets målgruppe og Slagelses øvrige bosteder og institutioner for socialt udsatte. Med sin store kontaktflade igangsætter det lokale bosted således rekrutteringen af borgere, der vil deltage til OMBOLD-træninger i den lokale klub, SBI. Træningerne faciliteres af en træner, der ikke har en tidligere relation til klubben, og den socialfaglige medarbejder. I samarbejdet stiller SBI træningsfaciliteter (bane/hal) til rådighed og med midler fra projektet, aflønner de holdets trænere. Nedenfor er projektets aktører oplyst:



Den indledende fase

I Slagelse startede projektet med, at OMBOLD og DBU Bredde kontaktede et lokalt bosted. Bostedet havde tidligere givet udtryk for at etablere et inkluderende tilbud for socialt udsatte borgere. OMBOLD kunne tilbyde det produkt, som bostedet efterspurgte, og bostedet kunne tilbyde en værdifuld kapacitet i en socialfaglig medarbejder, der ønskede at bidrage til driften af projektet, og som samtidigt var i tæt kontakt med potentielle deltagere. OMBOLD var kendt af bostedet i forvejen, hvilket bidrog positivt til aktørernes dialog om et samarbejde. DBU Breddes klubkonsulent beskriver det således:

"Der var sådan lidt kendskab til OMBOLD i forvejen fra det lokale bosted, så der var ret klare ideer om, hvad det handlede om. Så det var forholdsvis nemt at komme i gang (...) Der har været ret mange aktører inde over, men alligevel har det bare været vildt gnidningsfrit, så det har været ret fedt ift. nogle af de andre cases vi har"

Det lokale bosteds medarbejders kendskab til OMBOLD har således bidraget til en indledende fase, hvor alle involverede aktører har besiddet tilstrækkelige kapaciteter og ressourcer til en problemfri igangsættelse. I Slagelse er det socialfaglige arbejde omkring holdet varetaget af et lokalt bosted i stedet for kommunen. Eftersom det lokale bosted beskæftiger sig med projektets deltagere og målgruppe døgnet rundt, synes den socialfaglige indsats i projektet at omfatte langt mere end fem timers ugentligt arbejde, der skitseres som et minimum i projektbeskrivelsen.

Da det lokale bosted indvilligede i at indgå i projektsamarbejdet, kunne DBU Bredde kontakte den lokale fodboldklub Slagelse Boldklub og Idrætsforening (SBI). SBI har ligesom projektets øvrige aktører oplevet, at opstarten har foregået problemfrit. SBI's koordinator for eksterne samarbejder fremhæver, at projektets skabelon, som OMBOLD præsenterede, var attraktiv for klubben. Han fortæller:

"OMBOLD-projektet var en pakke, der gjorde, at vi ikke behøvede at tære mere på de medarbejdere vi havde i forvejen. Fordi det var folk udefra, der drev projektet, så det gjorde det muligt at starte det op"

Det ligger i projektets ramme, at OMBOLD og DBU Bredde har en stor interesse i at aktivere socialt udsatte borgere i Slagelse Kommune og skabe fodboldfællesskaber, der rummer disse borgere på lige fod med klubbens andre medlemmer. SBI's motiver for at indgå i et samarbejde med OMBOLD indeholder dertil også anderledes perspektiver. Koordinatoren for eksterne samarbejder, der i denne undersøgelse repræsenterer den lokale klub, beskriver klubbens motiver således:

"Vi er tidligere blevet hængt op på, at vi har meget fokus på talent og elite, hvilket har gjort det svært at brande os ud til samfundet. Så vi bliver meget hurtigt sat i boks som en klub, der kun vil elite. (...) Vi kan mærke, at det [projektet] er med til at give os en ny branding i byen. Vi vil være hele byens hold."

Selvom aktørernes motiver for at indgå i samarbejdet er forskellige, lader det ikke til, at det udfordrer projektets indledende fase – tværtimod har viljen til at implementere projektet i Slagelse været stor. Det er vigtigt at understrege, at der findes en fælles interesse i projektet, selvom denne interesse ikke har samme udspring.

Rekrutteringsfasen

Kort efter de indledende møder afviklede klubben den første træning. Deltagerantallet ved første træning var tre, hvilket skabte en mindre bekymring hos projektets aktører. Rekrutteringsfasen har dog siden første træningspas været i en proces, hvor deltagerantallet kontinuerligt er steget for hver træning. Rekrutteringen er primært faciliteret af det lokale bosteds socialfaglige medarbejder. Klubkonsulenten i DBU Bredde fremhæver, at den socialfaglige medarbejders rekrutteringsarbejde har været afgørende for projektet. Han beskriver det således:

"Der er en tålmodighed og ro i det her arbejde om, at vi nok skal lykkes med projektet. Og så står vi altså med 17-18 spillere nu. Så der er altså en vedholdenhed med målgruppen."

Udover tålmodighed og vedholdenhed, understreger den socialfaglige medarbejder vigtigheden af sit kommunale netværk. Han beskriver det således:

"Jeg sidder i et udvalg i kommunen, hvor jeg kan promovere det her tilbud, og så spreder det sig altså bare"

Den socialfaglige medarbejder sidder i et kommunalt fritidsudvalg med personer fra Slagelses øvrige sociale tilbud. Dette giver ham en stor kontaktflade i miljøet. Denne kontaktflade har været afgørende for, at rekrutteringsarbejdet blandt andet har kunne nå ud til øvrige bosteder og institutioner i kommunen. I denne case har det betydet, at socialfaglige medarbejdere fra andre dele af kommunen ligeledes har involveret sig i rekrutteringsarbejdet. Dette har øget projektet rekrutteringskapacitet, mens det har været mulighedsskabende for, at den socialfaglige medarbejder har kunne bruge flere timer sammen med holdet og til træninger. Med sin pædagogiske faglighed hos målgruppen har den socialfaglige medarbejder bidraget til at understøtte OMBOLD-trænerens arbejde og sikrer, at kvaliteten af træningsoplevelsen synes tilfredsstillende hos deltagerne.

Selve træningen og dens rammer har ligeledes bidraget til at øge interessen hos deltagerne og sikre en løbende rekruttering. Træningens forløb har en fast struktur, der blandt andet involverer,

at alle deltagere bydes velkommen af træneren i "døren" og tages afsked med på en hensigtsmæssig måde. Desuden har træneren skabt et træningsmiljø, hvor der er plads til, at deltagere kan møde op og selv vurdere, om de vil deltage i træningspasset. Disse forhold synes at have haft en positiv effekt i en sådan form, at projektet på nuværende tidspunkt promoverer sig selv ved at "ordet spredes". Den socialfaglige medarbejder mener, at det netop er projektets gode omtale, der driver en stor del af rekrutteringsarbejdet:

"At det er sjovt og hyggeligt at være der (har en positiv effekt), og det er måske i sidste ende også trænerens skyld. Hun skaber indhold og gode øvelser. Også alt det udenom. Selvom de ikke vil spille med, kommer de forbi alligevel. (...) Nu er det dem, der taler om det ude i byen. Jeg behøver ikke at gøre så meget længere"

Den socialfaglige medarbejder og trænerens rolle i afviklingen af projektet uddybes yderligere i det følgende afsnit.

Afviklingsfasen

I relation til afviklingen af de første træninger, har samarbejdet mellem projektets aktører været essentielt. SBI's koordinater for eksterne samarbejder beskriver samarbejdet således:

"Vi har haft en fin opstart, fordi vi har haft fire stærke ressourcer til at samarbejde; det lokale bosted, træneren og DBU Sjælland. Og så OMBOLD, der er kommet med ramme til projektet. Jeg tror hvis vi skulle starte det op helt alene, havde det ikke været muligt."

Projektets design er centralt for, at klubben kan afvikle *Inklusion i fodbold Danmark* succesfuldt. Desuden giver den socialfaglige medarbejder på holdet udtryk for, at projektets ramme tillader, at træneren, den socialfaglige medarbejder og målgruppen selv kan have indflydelse på afviklingen og praktiske perspektiver i relation til indhold:

"Muligheden for at arbejde udenom et kommunalt system – det elsker jeg. Vi har meget frihed til at lege og gøre projektet godt"

Samme frihed afspejler sig i trænerens forvaltning af holdets træninger. Hun fremhæver desuden vigtigheden af, at målgruppen selv får lov til at præge træningens rammer og afvikling:

"Jeg skulle tænke over: Hvad er det for nogle rammer man skal starte ud med, der er tilpas rummelige, og hvor man [målgruppen] føler sig tryk? Og hvis jeg skulle gøre det til deres hold, var det vigtigt, at jeg inkluderede dem mest muligt i beslutningsprocesser"

Frihed og autonomi hos den socialfaglige medarbejder og træneren, der er tilknyttet projektet, har været fordelagtigt for at skabe meningsfulde rammer for deltagerne og for dem selv. Af udtalelsen fra holdets træner kommer det ydermere til udtryk, hvordan holdets træner besidder en vigtig rolle i at sikre, at målgruppen føler sig velkommen og inkluderet i træningsmiljøet.

Samtidigt med stor autonomi - og de fordelagtige perspektiver dette medfører - giver den socialfaglige medarbejder og DBU Breddes klubkonsulent udtryk for, at de til tider har savnet klubbens engagement i afviklingen:

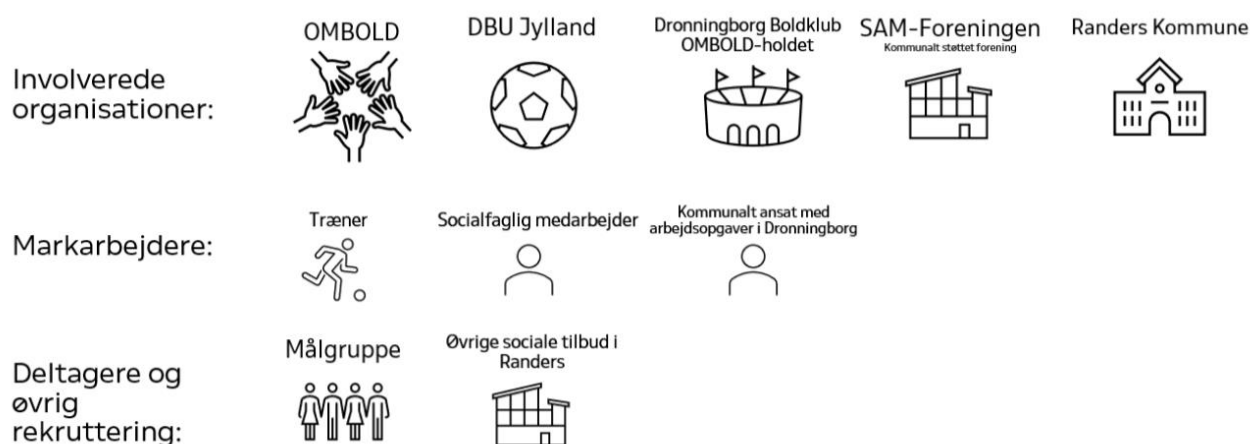
"Man skal være opmærksom på, at når man rekrutterer [trænere og spillere] ude fra, har de ikke samme tilhørsforhold til klubben. Så det er vigtigt at skabe dette. (...) Vi måtte jo fx selv gå ind og kapre et skab, fordi klubben ikke gjorde noget. Og det var en stor frustration for træneren. Så der manglede faktisk en klar plan fra klubben. Og jeg bliver da i tvivl, om de har været helt klar over, hvad der er gået ind i"

Den socialfaglige medarbejder og træneren oplever således udfordringer, der knytter sig til klubbens engagement i forhold til at drive projektet. Overordnet set repræsenterer projektets trænere klubberne og er gennem projektets ansvarsfordeling blevet tildelt en række arbejdsopgaver, men fordi træneren i SBI ikke besidder en relation til klubben, har hun i høj grad manglet klubbens opbakning og støtte til at løfte administrative opgaver i forbindelse med projektet.

Randers

Organisering

I Randers består projektsamarbejdets organisatoriske aktører af OMBOLD, DBU Jylland, SAM-Foreningen, Randers Kommune og Dronningborg Boldklub. SAM-Foreningen er en lokal forening for socialt udsatte i Randers. Foreningen arbejder tæt sammen med Randers Kommune, mens de er i tæt kontakt med kommunens øvrige sociale tilbud. Før *Inklusion i fodbold Danmark* var der et etableret fodboldtilbud for socialt udsatte i Randers. Dette hold blev organiseret af SAM-Foreningen og en frivillig bruger, der var træner, på en lokal fodboldbane. Det etablerede hold er siden blevet en del af projektet og den lokale klub, Dronningborg Boldklub, men har bibeholdt samme træningsbane. Det vil sige, at holdet endnu ikke træner i Dronningborg Boldklub. Klubben har dog ydet en stor indsats for at inkludere holdet, der fra samarbejdets start modtog nye spillerdragter og anden hjælp fra klubben. I modsætning til Sønderborg og Slagelse faciliteres træninger primært af socialfaglige koordinatore fra SAM-Foreningen. Personen, der i en organisatorisk forstand var tiltænkt trænerrollen, er i denne case en kommunalt ansat med arbejdsopgaver i Dronningborg Boldklub. I projektet bidrager han bl.a. til brobygningsarbejdet mellem projektets involverede aktører (Dronningborg Boldklub, SAM-Foreningen/Kommunen og OMBOLD). Desuden videregiver Dronningborg Boldklub alle midler fra projektet til SAM-Foreningen. Nedenfor er projektets aktører oplyst:



Den indledende fase

Opstarten i Randers differentierer sig fra hhv. Sønderborg og Slagelse ved, at byen i forvejen havde et kommunalt fodboldtilbud for socialt udsatte. Fodboldtilbuddet blev dengang alene forvaltet af en lokal forening for socialt udsatte i Randers Kommune (SAM-Foreningen) og rummede ét etableret hold. Siden da er tilbuddet blevet en del af *Inklusion i fodbold Danmark*, hvilket betyder, at SAM-Foreningen nu samarbejder med OMBOLD, DBU Bredde og Dronningborg Boldklub om at organisere det etablerede hold. SAM-Foreningen arbejder tæt sammen med Kommunens sociale tilbud med ambitionen om at aktivere og inkludere byens socialt udsatte borgere gennem idræt og sociale oplevelser. Foreningens hold har tidligere været kendt af OMBOLD, ligesom foreningen også kender OMBOLD. Parternes gensidige kendskab har bidraget positivt til den indledende fase. OMBOLD's projektleder beskriver forholdet mellem de to parter således:

"SAM-Foreningen havde etableret træning med målgruppen her, og de har tidligere deltaget i OMBOLD-stævner, så på den måde har I [den lokale forening] altid været en del af OMBOLD."

SAM-Foreningen fandt særligt ét aspekt afgørende for indgåelsen i samarbejdet i med OMBOLD. Koordinatoren fra SAM-Foreningen fortæller:

"Vi ville jo egentlig gerne have OMBOLD ind, fordi de giver os en masse midler til at kunne komme ud og spille en masse fodbold, (...) så det blev helt sikkert muligheds-skabende for os."

De økonomiske ressourcer fra OMBOLD kunne anvendes af SAM-Foreningen til at øge deres synlighed i Randers kommune. Men før de økonomiske ressourcer blev tildelt projektet, skulle der udarbejdes en officiel samarbejdsaftale. Eftersom projektets rammer kræver, at OMBOLD-hold tilknyttes en lokal fodboldklub, skulle en samarbejdsaftale istandsættes med en klub i Randers Kommune. DBU Bredde bistod opgaven og henvendte sig til Dronningborg Boldklub. Klubben udviste stor interesse for projektet og var villig til at inddrage SAM-Foreningens etablerede hold. En kommunalt ansat med arbejdsopgaver tilknyttet Dronningborg Boldklub beskriver samarbejdsprocessen med SAM-Foreningen således:

"Der skulle foregå en brobygning mellem Dronningborg Boldklub og SAM-Foreningen, og vi drøftede, hvad vores interesser var med udgangspunkt i OMBOLD's projektbeskrivelse (...) det summede de på i kort tid, og vendte tilbage og mente, at det var en god ide, fordi de kunne godt se, at det her ikke bare handlede om, at et samarbejde ville se godt ud på papiret for os som klub"

Dronningborgs motiver for at indgå i samarbejdet uddybes yderligere i afsnittet om projektets afviklingsfase. Eftersom både Dronningborg Boldklub og SAM-Foreningen gerne vil prioritere

inklusion af udsatte borgere i lokale idrætsfælleskaber, kunne et samarbejde nemt istandsættes mellem de to parter. I det nyopstartede samarbejde fremhæver SAM-Foreningen, at kommunikationen mellem parterne samt OMBOLD's store tilgængelighed har gavnet omstillingen til den nye organisatoriske struktur. En af SAM-Foreningens koordinatore fortæller:

"Det har været supernemt, vi har bare kunne skrive en sms og få hurtigt svar. Og det betyder bare supermeget i sådan en opstartsfase, fordi hvis jeg eller spillerne har et spørgsmål, så behøver der ikke gå tre uger, før vi mødes og får svar – og det har bare været lige meget, om det var sent om aftenen eller hvornår man skrev"

Denne kommunikation har været vigtig for, at alle involverede parter meget nemt har omstillet sig til den nye struktur omkring projektet og holdet. Dette gælder også projektets deltagere (spillere), selvom de ikke formelt var involveret i implementeringsprocessen af den nye samarbejdsaftale. Den lokale forening fortæller, at ændringerne synes at have gavnet projektets deltagere:

"Det her samarbejde [med Dronningborg] giver bare en klubfølelse for spillerne, og de spiller og træner jo i klubbens trøjer"

Rekrutteringsfasen

I Randers var spillerbasen, der nu udgør OMBOLD-holdet i Dronningborg Boldklub, i forvejen etableret af kommunens lokale forening, SAM-Foreningen. Rekrutteringen af deltagere var således allerede foretaget, da OMBOLD og DBU Bredde indgik i samarbejdet med SAM-Foreningen. Klubkonsulenten fra DBU Bredde beskriver rekrutteringsarbejdet i Randers således:

"Det her er jo første gang, hvor vi [OMBOLD og DBU Bredde] slet ikke har haft indsigt i rekrutteringsarbejdet, så jeg prøvede at være meget opmærksom på, hvordan I [SAM-Foreningen] arbejdede, og der har jo ikke været nogle problemer med det (...), men havde det været med modsat fortegn, havde vi haft en udfordring. (...) Så jeg skulle lige finde ud af, hvem de var, og hvordan de gjorde det"

Selvom DBU Bredde indledningsvis udtrykte en mindre årvågenhed over for SAM-Foreningens rekrutteringsarbejde, har foreningens store engagement og vilje i rekrutteringen af nye deltagere gjort, at DBU Breddes klubkonsulent har stor tillid til deres arbejde. Denne tillid værdsættes hos SAM-Foreningens koordinatore, der faciliterer rekrutteringsarbejdet gennem deres kommunale netværk og medieplatforme. SAM-Foreningens koordinatore fortæller:

"Vi har været rigtig glade for samarbejdet med Kommunens mestringsvejledere, jobcenteret, bosteder og herberger. Det har vi virkelig nydt godt af. At de har grebet det [rekrutteringsopgaverne]. Derudover har vi rekrutteret gennem sociale medier."

Vi har en god Facebook-side, hvor vi deler alt. Også på mail. Og det har også rykket nogen hertil. Og vores spillere er også vildt gode mund-til-mund til at få nye spillere til”

Rekrutteringsarbejdet varetages således ikke kun af SAM-Foreningen, men fordeles over flere kommunale aktører. Dette har haft positiv indflydelse på projektets deltagerantal, der oftest omfatter 20 personer til hver træning.

Afviklingsfasen

Samarbejdsaftalen med Dronningborg Boldklub har betydet, at den i forvejen etablerede spillerbase i Randers har oplevet ændringer i deres træningsforhold. Selvom enkelte spillere skulle vænne sig til projektets nye ramme, har den nye struktur overordnet set haft en positiv effekt for holdet og dets deltagere. SAM-Foreningen beskriver det således:

”De har deres helt eget spilletøj og det er jo Dronningborgs skyld – og selvfølgelig også OMBOLD, fordi de kommer med pengene – men de har været villige til at gå ind i det her projekt og sige, at det er det her vi gør, og det har måske også gjort, at folk siger, at man bliver altså inkluderet herude”

Desuden fortæller formanden fra Dronningborg Boldklub, at interessen for at tage OMBOLD-holdet ind i klubben er stor:

”Vi tror virkelig på, at vi som foreninger er nødt til at række hånden ud til forskellige målgrupper. (...) Det er et ansvar, man har som en større og velfungerende fodboldklub, og derfor skal vi forsøge at kigge lidt bredere og se, hvad det næste udviklingskridt for foreningen er. Problemet er blot, at vores frivillige ikke altid er uddannede til at håndtere disse målgrupper. (...) Derfor fungerer samarbejdet med SAM-Foreningen koordinatore jo helt perfekt”

Det stærke samarbejde mellem SAM-Foreningen og Dronningborg Boldklub er afgørende for projektets ene målsætning om, at projektets deltagere skal kunne begå sig på klubbens ordinære hold. På nuværende tidspunkt har tre spillere taget dette skridt. SAM-Foreningens koordinator mener, at denne brobygning er blevet gjort mulig, pga. Dronningborg Boldklubs tydelige engagement og lyst til at inkludere spillerne i klubben. Koordinatoren fortæller:

”Både formanden og den kommunalt ansatte med arbejdsopgaver tilknyttet Dronningborg Boldklub kommer tit ned og ser os træne eller træner med (...). Og det betyder bare meget for de her spillere. (...) Og de spillere, der har spillet med serie 5-

holdet – de har godt nok tabt alle deres kampe - de har bare syntes, at det har været så fedt at være med”

Klubbens synlighed og rummelighed over for spillerne har således skabt et inkluderende rum, der passer godt ind i projektsamarbejdet og dets målsætning.

Afviklingen af projektet synes indtil nu ligeledes at have været nem for OMBOLD og DBU Bredde, der har oplevet, at træningens og holdets værdikodeks har stemt overens med projektets til-tænkte. DBU Breddes klubkonsulent fortæller, at nedenstående værdier kunne observeres lige fra samarbejdets start:

”[SAM-Foreningen] rummer og accepterer alle, og lægger vægt på fællesskab og sammenhold både på og udenfor banen, og det betyder meget for brugerne og for hele projektet og konceptet”

Selvom størstedelen af afviklingsfasen har foregået gnidningsfrit, fremhæver SAM-Foreningens koordinatore, der er med til at facilitere træningsaktiviteter, en bekymring i forhold til afviklingen af enkelte træninger. En del af foreningens brugere besidder i forvejen en række fodbolderfaringer og -kompetencer, som de somme tider får lov til at omsætte gennem trænergerninger på træningsbanen i SAM-Foreningen. Disse træninger faciliteres ofte ud fra brugernes eget skøn om, hvordan fodboldtræninger bør gennemføres. Ligesom det var tilfældet i Sønderborg, vægter disse træninger derfor også ofte fodboldteknisk udvikling og konkurrence over inklusion. Enkelte brugere har desuden ønsket at få større indflydelse i administrative beslutningsprocesser omkring holdet. SAM-Foreningens koordinator fortæller:

”[De] mener, at det er dem, der skal vælge hvem, der skal med til stævner. (...) Og jeg kan jo godt forstå det, fordi [de] har været med fra holdets start”

Efter holdet har fået tilknyttet nye koordinatore fra SAM-Foreningen, og OMBOLD er blevet involveret i samarbejdet, har enkelte brugere følt, at de ikke har haft samme ansvar og indflydelse omkring holdet. Bl.a. fordi træninger i højere grad er blevet forvaltet af SAM-Foreningens koordinatore. Da det både er i Dronningborg og SAM-Foreningens interesse at fastholde disse brugere i tilbuddet, ønsker begge parter dog stadig at få samarbejdet med 'hjelpe-trænere' til at fungere, selvom omstillingen til den nye struktur i projektsamarbejdet har syntes svær for enkelte brugere.

Bilag 1 – Fokusgruppeinterviewguide

Emne	Teori	Spørgsmål	Varighed
Indledning		<p>Kort om undersøgelsen – bør ikke afsløre for meget af interviewets handling</p> <p>Om etik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anonymitet - Lydoptagelser - Hvem er jeg? <p><u>Informantintroduktion:</u></p> <p>Hvad er jeres rolle i OMBOLD-projektet og ift. dette OMBOLD-hold? – hvad bestemmer I?</p> <p>Kan I sammen give en beskrivelse af projektet i jeres kommune?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvad er typisk for projektet - Hvad er unikt her? 	10 min
Øvelse	<p><u>Bracht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokalsamfundsanalyse - Design og igangsættelse 	<p>1) Nedskriv 4-5 forhold, der har haft positiv betydning for OMBOLD-holdets opstart</p> <ul style="list-style-type: none"> - Præsenter forhold - Ranger de fem vigtigste forhold <p>2) Nedskriv 4-5 forhold, der har været udfordrende for OMBOLD-holdets opstart</p> <ul style="list-style-type: none"> - Præsenter forhold - Rangér de fem vigtigste udfordringer 	45 min
Løsningsforslag på udfordringer og problemstillinger	<p><u>Bracht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementering 	Diskuter og udtænk løsningsforslag for top 3-udfordringerne (ovenfor)	20 min
Supplerende spørgsmål, der kan stilles under øvelse	<p><u>Bracht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokalsamfundsanalyse - Design og igangsættelse <p><u>Winther</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisatorisk og interorganisatorisk - Implementeringsadfærd - Markarbejderadfærd <ul style="list-style-type: none"> o Jobkarakteristika 	<p><i>Hvordan har I oplevet opstarten af holdet og projektet i byen? Er det gået som forventet/ønsket?</i></p> <p><i>Hvordan oplever I samarbejdet med aktører omkring projektet og holdet? Mødemøder?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inkluder træner og ledere <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan oplever I deres arbejde? - Hvor tit mødes I? <p><i>Hvordan har omgivelserne (borgere, spillere og aktører fra kommunens relevante afdelinger) taget imod projektet?</i></p>	30 min
Afrunding			5 min

Bilag 2 – Enkeltstående interviews-guide

Emne	Teori	Spørgsmål
Indledning		Hvad er din rolle på holdet/i projektet? Kan du beskrive holdet?
Opstarten	<u>Winther</u> - Regler - Markarbejder analyse o Informatio- ner o Evner og vilje o Engage- ment o Jobkarakte- ristika	Hvorfor blev du en del af dette projekt/hold? - Hvordan vil du vurdere din interesse for projek- tets succes? Hvad er succes? - Hvad er dine vigtigste evner som træner på hol- det? Hvordan oplevede du opstarten med holdet? - Hvad var svært? - Hvad fungerede godt? - Blev mål og aftaler holdt af dig og dem? - Oplevede I meget frihed? Hvordan hjælper projektleder, kommune eller DBU dig/jer?
Fremtidsperspektiv	<u>Bracht</u> - Implemente- ring	Hvad kan gøres bedre ved opstarten? Hvordan kunne projektleder, kommune eller DBU have hjulpet mere? Hvordan kunne du have hjulpet mere?
Afrunding		

Referenceliste

Bracht, N. (1998). *Health Promotion at the Community Level: New Advances*. SAGE Publications, Incorporated.

Lipsky (1980): *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russel Sage Foundation.

Nielsen, S. F. & Ottesen, L. S. (2015): Interventions- og implementeringsforskning, i Thing, L. F., & Ottesen, L. S. (2015). *Metoder i idræts- og fysioterapiforskning*. (2. udgave. 1. oplag.). Munksgaard.

Winter, S.C. & Nielsen, V. L. (2010): *Implementering af politik – offentlig forvaltning i Danmark*. 1. udg. 2. opl. Århus, Academica.



WWW.DBU.DK



@DBUENDELAFNOGETSTØRRE



@DBUFODBOLD



4326 2222



DBU@DBU.DK



EN DEL AF
NOGET STØRRE