



INKLUSION I FODBOLD DANMARK

Delrapport 2:

Fokus på forankring og videreførelse – et casestudie



DANSK BOLDSPIL-UNION
EN DEL AF NOGET STØRRE

Titel

Delrapport 2: Fokus på forankring og videreførelse – et casestudie

Forfatter

Oskar Drost Brøndumbo

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
Læsevejledning til rapportens resultatafsnit	13
Resultater – Opsamling på tværs af cases	14
Forankringsfasen – drift og forankring	15
Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperioden	16
Resultater – Case-specifikke indsigter	18
Sønderborg	19
Slagelse	24
Randers	28
Referenceliste	33
Bilag	34
Bilag 1 – Fokusgruppeinterviewguide	34
Bilag 2 – Interviewguide til individuelle interviews	35

Resume

I et samarbejde mellem OMBOLD, DBU, DBU's Lokalunioner, danske kommuner og fodboldklubber skal *Inklusion i Fodbold Danmark* muliggøre, at udsatte voksne borgere kan 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 idræts-tilbud målrettet socialt udsatte mennesker, og mere specifikt implementeringen af *Inklusion i Fodbold Danmark*.

Denne delrapport 2, der er udarbejdet af DBU Analyse, er andet led i et større arbejde, der med fokus på forankringen og videreførelsen af projektet i tre klubber, evaluerer, dokumenterer og belyser forhold i relation til aktuelle succeser og problemstillinger. Denne rapport er således opfølgeren til delrapport 1¹, hvor fokus er på den indledende implementering af projektet. 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 og klubber kontinuerligt starter op, og andre arbejder med forankring og videreførelse mod projektperiodens afslutning. Således vil samtlige hold og organisatoriske aktører forhåbentligt kunne lade sig inspirere og undgå en række implementerings- og forankringsmæssige problemstillinger.

Med inspiration fra implementeringsteori belyser denne rapport det organisatoriske arbejde omkring drift og forankring under projektperioden og videreførelse af projektet efter projektperiodens udløb. Analysen i delrapport 2 er derfor opdelt i to faser: forankringsfasen og udbredelsesfasen.

Empirien bygger på tre casestudier, herunder projektets opstart i Sønderborg, Slagelse og Randers. I hver case er der gennemført ét fokusgruppeinterview samt enkeltstående interviews. Fokusgrupperne er sammensat af en socialfaglig medarbejder, der har

¹ Implementeringen og opstarten af Inklusion i Fodbold Danmark analyseres og evalueres i Delrapport 1. Læs her: <https://www.dbu.dk/media/12wak5hd/delrapport-1-opstart.pdf>

tilknytning til det udvalgte OMBOLD-hold, en repræsentant fra den DBU Lokalunion, der er tilknyttet OMBOLD-holdet, og OMBOLD-projektlederen for *Inklusion i Fodbolddanmark*. De enkeltstående interviews omfatter en relevant leder i klubben og OMBOLD-holdets træner.

I det følgende præsenteres udvalgte fund samt anbefalinger, med udgangspunkt i de to ovennævnte faser (forankringsfase og udbredelsesfase). Her er det vigtigt at understrege, at kun personer involveret i undersøgelsen (interviewpersoner) har kunne give deres mening til kende. Dertil skal noteres, at de enkelte cases organiserer sig forskelligt, ligesom det skal understreges at der ikke findes en rigtig eller forkert model for at opnå succes med arbejdet med forankring og udbredelse/videreførelse af projektet. Læsere af denne rapport skal med andre ord tage udgangspunkt i eget projekt og vurdere, hvilke fund og anbefalinger som synes udbytterige i relation til den virkelighed læseren står i.

For at få det bedste udbytte af rapportens fund og anbefalingerne bør hele rapporten læses, og ikke blot dette korte resumé.

Forankringsfasen – drift og forankring:

Konklusion: Analysen viser, at for at opnå en succesfuld forankring af projektet er det afgørende, at der sikres et stærkt samarbejde mellem flere forskellige aktører, herunder klub, kommune og sociale tilbud. Et stærkt og succesfuldt samarbejde kendetegnes af stort engagement, opbakning og fælles interesser.

Anbefaling: I cases hvor både klub, kommune og sociale tilbud er tilknyttet projektet, er det afgørende, at samtlige aktører føler sig involveret i de organisatoriske processer omkring driften og forankringen af projektet. Dette kan gøres gennem møder eller gensidig kommunikation mellem projektaktører. Kommunikationen på tværs skal således betragtes som et redskab til at opbygge engagement, sikre opbakning og afstemme interesser.

Konklusion: Analysen viser at arbejdet med drift og forankring udfordres, når projektet udelukkende drives af én aktør. For at sikre en bæredygtig forankringsfase er det nødvendigt, at der er tilstrækkelige ressourcer og flere aktører involveret i projektet.

Anbefaling: Under opstarts- og rekrutteringsfasen skal en klubs eller kommunes involvering og engagement sikres. Hvis en af de to aktører frafalder projektet, skal en erstatning findes. Under rekrutteringen af nye samarbejdspartnere, bør det sikres, at engagement og forventninger om opbakning er afstemt forud for involveringen i projektet.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperiode:

Konklusion: Analysen viser at synlighed for projektet i lokalområdet er afgørende for at sikre en finansiel bæredygtig udbredelse/videreførelse efter projektperioden. Desuden danner synlighed i lokalområdet basis for, at rekruttering af nye deltagere og interessen forstærkes.

Anbefaling: Synligheden for projektet skal skabes over for lokale aktører, herunder sociale tilbud og kommunale aktører eller forvaltninger. Disse skal gøres opmærksomme på projektets værdi. Kontakten til lokale aktører etableres gennem direkte kontakt (fx gennem møder eller telefonopkald), mens sociale medier eller lokale OMBOLD-stævner anvendes til at komme bredere ud og øge synlighed og interesse i lokalområdet.

Metode og læsevejledning

Studiedesign

Den organisatoriske evaluering af OMBOLD-projektet *Inklusion i Fodbold danmark* bygger i sin helhed på tre kvalitative casestudier gennemført i tre klubber. Herunder ti enkeltstående interviews og syv fokusgruppeinterviews. Den samlede organisatoriske evaluering vil omfatte to delrapporter, hvor nærværende delrapport 2 behandler forankringen og udbredelsen af projektet i kommuner og klubber samt aktørernes udbytte med udgangspunkt i de tre undersøgte klubcases. Delrapport 1 behandlede projektets opstartsfase.

Interviews

Delrapport 2 (aktuelle rapport) bygger på empiri fra tre fokusgruppeinterviews og fem 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 træner².

Hvert fokusgruppeinterview varede omkring 90-120 minutter og de individuelle interviews varede omkring 30 minutter. Både de individuelle interviews og fokusgruppeinterviews har haft et semistruktureret udgangspunkt i en interviewguide, der har bidraget til at sætte rammen for interviewene. Interviewguiden og strukturen for de individuelle interviews var forskellig for fokusgruppeinterviewene, der i højere grad var præget af snak mellem deltagerne i en workshopform. Interviewene, der er gennemført i forbindelse med delrapport 2, er afholdt i september 2024 og januar 2025. Nedenstående figur opidser de tre cases interviewdeltagere og deres roller i projektet:

² I perioden, hvor interviews blev foretaget, var der endnu ikke tilknyttet en ny og fast træner i Sønderborg, hvorfor kun ét enkeltstående interview blev udført med klubbens formand. I Slagelse var der på daværende tidspunkt ikke tilknyttet en klub, hvorfor der ikke blev foretaget enkeltstående interviews her.

Klubcase	Fokusgruppeinterviewdel- tagere	Interviewdeltagere ved individuelle interviews
Sønderborg	- Kommunal sundhedspædagogisk konsulent - DBU Bredde (Jylland) klubkonsulent - OMBOLD-projektleder	- Klubformand
Slagelse	- To Socialfaglige medarbejdere på lokalt bosted - To DBU Bredde (Sjælland) klubkonsulenter³ - Projektleder og -medarbejder fra OMBOLD	- Ingen klub tilknyttet projektet
Randers	- To Socialfaglig medarbejder/koordinator på lokalt bosted - OMBOLD-spiller med koordinerende rolle omkring projekt i Randers - DBU Bredde (Jylland) klubkonsulent - OMBOLD-projektleder	- Klubformand - Klubrepræsentant for sårbare og udsatte borgere og kommunalt ansat

Tabel 1: Deltageres rolle ved interviews i Sønderborg, Slagelse og Randers. Bemærk at de tilknyttede socialfaglige medarbejder ikke er ansat i kommunen i hverken Slagelse eller Randers.

³ Interview med DBU Bredde blev afholdt efter fokusgruppeinterview i Slagelse.

Udvælgelse af klubcases og interviewdeltagere

Forud for empiriindsamlingen i delrapport 1 udpegede OMBOLD og DBU tre klubber (se tabel 2), der fremstod relevante for den organisatoriske evaluering af projektet. For at følge projektets udvikling på tættest hold, er de samme klubber udvalgt til at indgå i nærværende rapport. Klubberne blev i delrapport 1 valgt 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 drift
Sønderborg	Sydvest (DBU Jylland)	Kommunal medarbejder varetager rekruttering og socialfagligt arbejde omkring projektet.
Slagelse	Øst (DBU Sjælland)	Lokalt bosted faciliterer træning, varetager rekruttering samt socialfagligt arbejde omkring OMBOLD-holdet. Hverken klub eller kommune er involveret i projektet. Få beboere fra det lokale bosted deltager fast ved samtlige træninger.
Randers	Vest (DBU Jylland)	En kommunal forening for socialt udsatte (SAM-Foreningen) varetager rekruttering, socialfagligt arbejde i projektet og faciliterer træninger. Én OMBOLD-spiller har i denne case fået en koordinerende rolle omkring holdet i SAM-Foreningen.

Tabel 2: Udvalgte cases samt karakteristika i organisering og drift.

Teoretisk udgangspunkt

Analysen af cases og fremstillingen af samme, tager udgangspunkt i organisations- og implementeringsteori. *Inklusion i Fodbold Danmark* undersøges således med inspiration fra Bracht's (1999) fem-trinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser og Winter & Nielsens (2010) integrerede implementeringsmodel, herunder et fokus på *interorganisatorisk implementeringsadfærd* og *markarbejderadfærd*. Bracht's fem-trinsmodel er cirkuler og forholder sig til faser *før*, *under* og *efter* projektperioden. Faserne 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 forankring i lokale klubber og kommuner, er vi optaget af perspektiver, der knytter sig til faserne: *Forankring og opretholdelse* (hvordan arbejder de involverede aktører i projektet med drift og forankring?), og *udbredelse og revurdering* (hvordan øges synligheden af projektet, og hvordan sikres videreførelsen af projektet efter projektperioden?) (Nielsen & Ottesen, 2015). Med teoretisk inspiration fra disse to faser belyses empirien, der knytter sig til projektets forankring og udbredelse. Begge teoretiske faser anses som en central del af projektets forankringsarbejde, hvorfor analysen vil opdeles i en forankringsfase og en udbredelsesfase.

Interorganisatorisk implementeringsadfærd

Selvom det er formålet, at store dele af Inklusion i Fodbold Danmark skal kunne driftes ude i klubber og kommuner, er projektets forankring stadig afhængig af de organisatoriske aktører, som er involveret i projektets implementeringsfase (DBU, DBU Bredde og OMBOLD). For at forstå hvordan forankringen ser ud i praksis, bliver vi derfor nødt til at kigge nærmere på, hvordan projektets aktører samarbejder. Aktørernes samspil vil uomtvisteligt have indflydelse på forankrings- og udbredelsesresultaterne. I hver case er de centrale aktører 'DBU Bredde (DBU Jylland/DBU Sjælland)', 'OMBOLD', 'Kommune' og 'klub'. I casen om Slagelse arbejdes der hverken sammen med klub eller kommune. Derfor varetager et lokalt bosted kommunens og klubbens tiltænkte rolle. I casen om Randers forvaltes kommunens arbejdsopgaver gennem en kommunalt støttet forening (SAM-Foreningen). SAM-Foreningen i Randers har desuden ansat en praktikant fra byens OMBOLD-hold til at varetage koordinerende opgaver omkring driften af holdet. 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 et projekts implementering og samarbejdsformen mellem de involverede organisationer. Hvordan samarbejdsformen ser ud, vil bidrage yderligere til implementeringsmæssig kompleksitet i et projekt. Overordnet kan der skelnes mellem tre former for samarbejde.

Den første samarbejdsform 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 eventuelle projektmål. 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 at samarbejde om for at optimere en fælles interesse. Eller måske er det muligt at optimere det 'bytte', der eksisterer, således at incitamentet til at løse en opgave 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 samarbejdsklubberne 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 til denne.

I tabel 3 præsenteres udvalgte (blandt flere) jobkarakteristika (Winter & Nielsen, 2010) for markarbejderens arbejde. Deraf følger en række implementerings- og forankringsmæssige 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 implementerings- eller forankringsproces.

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.

Læsevejledning til rapportens resultatafsnit

Nærværende rapport vil udelade en udførlig beskrivelse af projektets handling, da denne tidligere er blevet defineret i delrapport 1. Dog vil følgende afsnit omhandle 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 forankringsfase. I de følgende afsnit udfoldes de case-specifikke indsigter, der med stor detaljerighed dykker ned i det organisatoriske arbejde omkring de tre cases i analysen.

Resultater – Opsamling på tværs af cases



Forankringsfasen – drift og forankring

Siden projektets opstart er der i enkelte cases sket store forandringer under projektperioden, mens andre kun i lav eller ingen grad har oplevet forandringer i organiseringen af projektet. Ens for alle cases er, at de lokale aktører, der er omkring projektets daglige drift, i mindre grad end før er afhængige af, at DBU Bredde og OMBOLD involverer sig i praktiske arbejdsopgaver og problemstillinger, der hører til i klubben og omkring målgruppen. OMBOLD synes at have stor indflydelse på projektets forankring ift. det organisatoriske arbejde, der foretages i samspil med kommunale instanser, mens DBU Breddes arbejde i højere grad fokuserer på det enkelte klubsamarbejde samt at kunne bistå klubbers ledelse i at forankre projektet.

I den daglige drift under forankringsfasen involveres OMBOLD og DBU Bredde i højere grad, hvis der sker betydelige ændringer eller uenigheder omkring strukturen eller måden, hvor på klub, dagtilbud eller kommune organiserer sig på, eller hvis lokale projektaktører efterspørg hjælp. Eksempelvis er DBU Bredde i høj grad involveret i Slagelse, hvor en ny klub og træner skal rekrutteres, mens behovet for involvering af DBU Bredde i den daglige drift i Randers synes minimal.

At OMBOLD's og DBU Breddes roller synes mindre i den daglige drift af projektet skyldes umiddelbart, at klubbens og kommunens involveringsgrad flere steder er vokset betydeligt siden opstarten af projektet. Dette anses som et sundt tegn på, at projektet er på vej til at blive en naturlig og forankret del af et klubsamarbejde. I både Sønderborg og Randers har de lokale aktører helt naturligt fået en langt større og mere essentiel rolle i arbejdet med drift og forankring af projektet. I Sønderborg er kommunen i højere grad involveret end før, eftersom projektet har rodfastet sig som en central del af kommunens socialpædagogiske indsatser, der også forgrener sig ud til flere socialpædagogiske enheder i kommunen. I Randers eksisterer et stærkt samarbejde omkring inklusion af projektdeltagere fra SAM-foreningen til Dronningborg Boldklubs ordinære hold. Dette skyldes blandt andet ansættelsen af en praktikant fra SAM-Foreningen, der styrker bindeleddet mellem det sociale tilbud og klubben.

Selvom de lokale aktører synes at spille en stor rolle i denne fase, er projektet i Slagelse et godt eksempel på, at projektet i et vist omfang godt kan drives uden, at en klub eller kommune er tilknyttet projektet. I Slagelse er det det lokale bosted Tofte besidder samtlige driftsopgaver omkring projektet. Den organisatoriske struktur, hvor hverken

klub eller kommune er involveret, synes dog at udfordre rekruttering af nye deltagere samt muligheden for at facilitere gode træninger og samtidig udøve tilstrækkelig socialpædagogisk støtte omkring målgruppen. Det vil sige, at dette setup kan fungere under projektperioden, men at de involverede markarbejders engagement og motivation omkring projektet påvirkes negativt i denne organisering.

Opsummerende drives arbejdet i forankringsfasen primært af lokale aktører (fx klub, kommune, bosteder). Klubber og kommuner har i høj grad ansvaret for drift og forankring, mens OMBOLD og DBU Bredde spiller en mindre synlig rolle i denne fase. Selvom projektet i visse tilfælde kan fungere uden støtte fra klub eller kommune, tyder det på, at manglende støtte fra klub og kommune udfordrer rekruttering, engagement omkring markarbejdere og forudsætninger for videreforankring efter projektperioden.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperioden

Selvom udbredelsesfasen primært forholder sig til projektets organisering efter projektperiodens ophør, er det afgørende, at projektaktører i god tid forholder sig til en række organisatoriske aspekter. Særligt bør ansvarsfordelingen og finansieringen efter projektets afslutning drøftes tidligt for at sikre en bæredygtig videreførelse.

I Sønderborg Kommune er man eksempelvis startet tidligt med at synliggøre vigtigheden af projektet internt i kommunen, hvor den socialpædagogiske konsulent har stort fokus på at skabe opbakning og ejerskab omkring projektet, der på sigt skal kunne finansieres af kommunen. Ligeledes har man i Randers prioriteret at synliggøre projektets værdi for kommunale aktører, samtidig med at udbredelsen blandt lokalområdets sociale tilbud har været en central del af indsatsen i arbejdet med at skabe bred opbakning til projektet. I begge cases er udbredelsesstrategierne altså istandsat af aktører med et stort netværk til lokalområdets sociale tilbud. Hvis ikke disse forhold eksisterer omkring projektet, kan det udfordre udbredelsen.

Casen om Slagelse illustrerer, hvordan manglende samarbejde mellem lokale aktører kan hæmme arbejdet med synlighed og udbredelse. Selvom det lokale bosted Toften besidder et stort ejerskab og en høj motivation for at fortsætte projektet, forekommer det besværligt at skabe synlighed og sikre en bredere forankring, når hverken kommunen eller en lokal klub er involveret. For at lykkes med udbredelsesfasen er det derfor

afgørende, at projektet har de nødvendige kapaciteter i sit samarbejde til at håndtere de opgaver, der sikrer en bæredygtig videreførelse efter projektperiodens afslutning.

Opsummerende er det afgørende for en succesfuld udbredelsesfase, at projektaktører tidligt overvejer ansvarsfordeling og finansiering forud for projektperiodens ophør. Samtidig er det væsentligt at synliggøre projektets værdi og opbygge opbakning blandt relevante aktører, da et stærkt netværk af lokale aktører (kommunen, sociale tilbud, klub m.fl.) bidrager til at understøtte en bæredygtig videreførelse af projektet. Omvendt kan manglen på et samarbejde mellem lokale aktører udfordre arbejdet med synlighed og udbredelse, og således gøre det vanskeligt at sikre projektets fortsættelse.

Resultater – Case-specifikke indsigter

Sønderborg

Slagelse

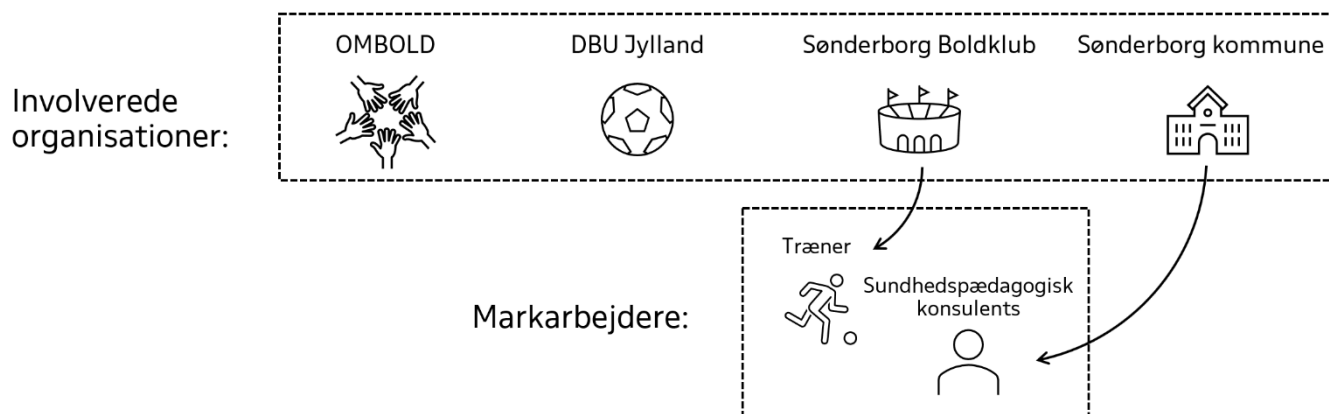
Randers



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 kommunal sundhedspædagogisk konsulent, der qua sit arbejde har en stor kontaktflade til kommunens bosteder og institutioner for socialt udsatte. Den kommunale sundhedspædagogiske konsulents indsats i projektet forgrener sig således ud til kommunens bosteder og institutioner, der promoverer projektet til dets målgruppe. OMBOLD-holdet er blevet til en integreret del af Sønderborg Boldklub, der også huser en række andre socialpædagogiske fodboldtilbud. Selvom der ikke var en fast træner tilknyttet OMBOLD-holdet, da interviews blev foretaget, har klubben efterfølgende fundet en person til at varetage træner.



Forankringsfasen – drift og forankring

I Sønderborg er der siden projektets opstart ikke sket udskiftninger blandt projektets samarbejdende organisationer og lokale aktører, hvilket har bidraget til at styrke og udvikle den organisatorisk struktur og samarbejdet omkring projektet. Særligt i Sønderborg Kommune er det tydeligt, at projektet er blevet til en central del af kommunens socialpædagogiske indsatser, der forgrener sig ud til en række forskellige socialpædagogiske enheder i kommunen. Den kommunale sundhedspædagogiske konsulent fortæller:

“Vi kunne se, at organiseringen af de medarbejdere, der har været med omkring projektets opstart, gav god mening at fastholde (...). Vi har bl.a. misbrugscenteret, hvor der kommer socialfaglige medarbejdere fra, socialpsykiatrien, der har én nøglemedarbejder og vores samarbejdspartner Kirkens Korshær, hvor to personer er engageret omkring træninger og stævner.”

I henholdsvis driften af projektet og projektets organisatoriske struktur eksisterer der således en stor opbakning samt en tydelig ansvars- og rollefordeling mellem de lokale aktører i og omkring projektet. I denne struktur bistår OMBOLD en understøttende rolle ift. sikre, at forankringen af projektet også lykkes. Det stærke samarbejde og organiseringen mellem diverse aktører bemærkes særligt af DBU Bredde, der på nuværende tidspunkt ikke behøver at involverer sig i særlig høj grad under den daglige drift og den lokale forankring af projektet i Sønderborg. DBU Bredde fortæller:

“Projektet her i Sønderborg er meget lidt afhængige af os (DBU Bredde), fordi setup’et er, som det er, så jeg rør jo nærmest slet ikke projektet i det daglige, fordi det bare har sit eget liv (i klubben og kommunen).”

Projektlederen fra OMBOLD fremhæver, at den socialpædagogiske konsulent i kommunen har stor skyld i projektets foreløbigt positive forankringsproces samtidig med, at han anerkender den store indflydelse, som diverse kommunale medarbejdere og Sønderborg Boldklub har haft for samarbejdsprocessen. Projektlederen fra OMBOLD fortæller:

“Det, der står ud her, er, at den socialpædagogiske konsulent har det overordnede ansvar, og at han aktiverer flere forskellige aktører her i

kommunen, hvor det andre steder er en person på ét værested, der skal stå for det hele. Så her fungerer det organisatoriske samarbejde bare bedre. (...) Det er også tydeligt at mærke, at I (kommunen) er i sync med og arbejder rigtig godt sammen med Sønderborg Boldklub (...). OMBOLD-holdet er her også blevet en meget integreret del af klubben.”

Det interne samarbejde mellem kommunen og markarbejdere (socialfaglige medarbejdere i Sønderborg) synes således at bidrage til at integrere projektet i lokalsamfundets netværk samt at skabe ejerskab omkring projektets mange involverede aktører, herunder også Sønderborg Boldklub. Formanden fra Sønderborg Boldklub underbygger med følgende:

”Vi er en klub for alle og har altid været gode til at gribe mangfoldigheden. (...) De (OMBOLD-holdet) er jo blevet en så naturlig del af klubben, at de bruger banerne, klubhuset og har deres eget boldrum. Så på den måde er de på lige fod med alle andre i klubben.”

Projektet har siden implementeringsfasen passet godt ind blandt andet på grund af Sønderborg Boldklubs inkluderende værdigrundlag, og måden hvorpå klubformand og trænere drifter projektet. Klubben udviser et højt niveau af engagement og fælles interesse for at skabe et inkluderende fodboldmiljø for socialt udsatte i Sønderborg kommune.

På trods af at mange deltagere nyder at være en del af projektet og klubben, er det kun få spillere, der lykkes med at indgå på klubbens ordinære hold eller i frivillige roller fx omkring klubarrangementer (en del af projektets målsætning). Hverken OMBOLD eller DBU Bredde anser dog dette som en udfordring. Projektlederen fra OMBOLD fortæller:

”Hvis vi skal sammenligne med andre steder, så tror jeg, at deltagerne her i Sønderborg identificerer sig mere med klubben (...). Der er jo et mål, der hedder 5 deltagere, skal ind på ordinære hold eller være frivillige, men det er vigtigt at understrege, at ift. ’inklusion’ kan det også forstås som, at spillerne bare er ude og er en del af klubben i Sønderborg og færdes i det miljø.”

Den kommunale sundhedspædagogiske konsulent tilføjer:

"Jeg tror man kunne begynde at arbejde med den yderligere inklusion af deltagere efter projektperioden og genbesøge målet. Så kigger vi også ind i forankringen efter projektperioden."

Udfordringer omkring forankringen af projektet synes små i Sønderborg, men et reelt opmærksomhedspunkt, som både OMBOLD, DBU og kommunen fremhæver, berører de to trænerskift, der har fundet sted over det seneste halvandet år. Trænerskiftene har særligt berørt spillerne omkring holdet, mens det også har tilføjet en ekstra arbejdsopgave for klubben og kommune i forhold til at rekruttere en ny træner. Til dette fortæller den kommunale sundhedspædagogiske konsulent:

"Den tidligere træner blev færdiguddannet og fik fast job, der desværre gik ind over træningstiden og påvirkede muligheder for at være træner for OMBOLD-holdet. (...) Det er lidt tydeligt, at spillerne søger efter svar, når deres træner stopper, og det er ikke altid, at de (spillerne) er gode til at komme videre, når de modtager beskeden."

Siden udførslen af interviewet med kommune, OMBOLD og DBU har man fundet en ny træner til holdet, som har fundet sig godt til rette i og omkring spillerne i Sønderborg Boldklub.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperiode

Udover at have en nøglerolle i forhold til at drifte Inklusion I Fodbold Danmark, er den kommunale sundhedspædagogiske konsulent også sat over for en stor opgave i arbejdet med, hvordan driften af projektet sikres efter projektperiodens ophør. Han fortæller selv:

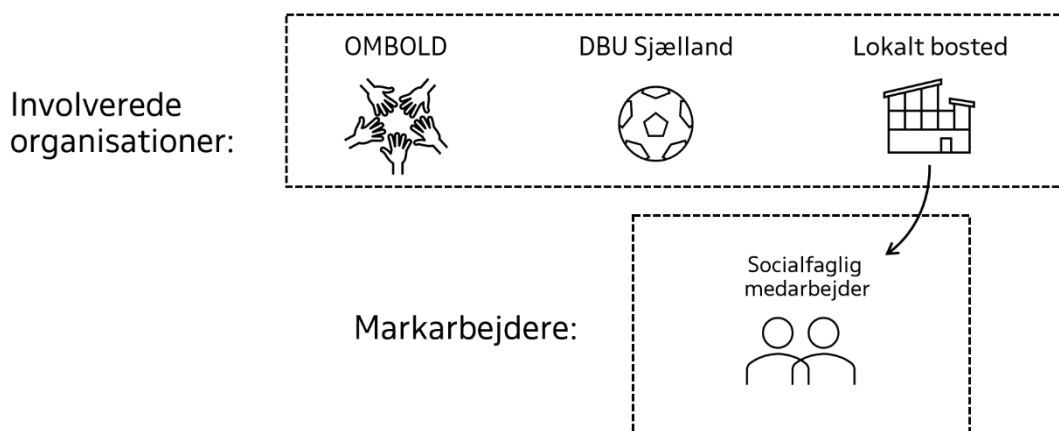
"Vi ved, at hvis projekter som det her skal lykkes efter en projektperiode, så skal det ind under driften og som en del af arbejdsgangene på de sociale tilbud. Derfor bliver vi nødt til at investere som kommune (...). Og jeg gør konstant kollegaer og medarbejdere opmærksomme på, at det her er en del af det sociale arbejde i Sønderborg Kommune og noget, som vi skal understøtte Sønderborg Boldklub i."

Selvom forankringen efter projektperioden endnu ikke er sikret i Sønderborg Kommune, er det tydeligt, at der bliver lagt et stort stykke arbejde i at synliggøre vigtigheden af projektets udbredelse og forankring i lokalsamfundet. I Sønderborg Boldklub har man siden implementeringen af projektet forsøgt at gøre projektet til en naturlig del af klubben, bl.a. med diverse OMBOLD-pokaler og andre genstande, der sætter sit præg på kulturen i klubhuset samt understreger, at "Inklusion i Fodbolddamnark" er en forankret del af Sønderborg Boldklub.

Slagelse

Organisering

I Slagelse består projektsamarbejdets involverede organisationer af OMBOLD, DBU Sjælland og det lokale bosted Toften. Denne organisatoriske struktur er unik for Inklusion i Fodbold Danmark, eftersom hverken klub eller kommune er tilknyttet. Dette setup har indflydelse på rekrutteringen af nye deltagere samt organiseringen af markarbejdere omkring holdet. Projektet driftes i høj grad af det lokale bosted og dets socialfaglige medarbejdere. Det vil sige, at projektdeltagerne i Slagelse alene består af beboere fra det lokale bosted, mens træningsgangene faciliteres af bostedets socialfaglige medarbejdere. Projektet har således ingen officiel træner. Projektet har tidligere haft en klub tilknyttet, men efter manglende engagement fra klubben, besluttede OMBOLD og projektet i 2023 at søge nye veje og lede efter en ny klub. DBU Sjælland forsøger stadig at lande en aftale med en ny klub i lokalområdet.



Forankringsfasen – drift og forankring

Selvom casen i Slagelse formelt set befinder sig i en forankringsfase jf. projektperioden, beskriver både DBU Bredde, OMBOLD og det lokale bosted Toften, at projektet i praksis er sat tilbage i en ny 'opstartsfase' på grund af en række udfordringer. OMBOLD fortæller:

"De mål, der er i projektet, er aldrig noget vi har været i nærheden at opnå, og heller ikke i setup'et har vi opnået den optimale struktur (med klub, træner og kommune tilknyttet samtidig)."

De socialfaglige medarbejdere tilføjer:

"Vi er aldrig rigtig kommet over i den der fase, hvor vi bare kører. (...) Vi er jo aldrig kommet til inklusionsdelen. Det var jo planen, at spillerne skulle få en relation til klubben."

Siden projektet opstartede i Slagelse, er der sket store ændringer i organiseringen af projektets aktører, der har medført forandringer i, hvordan det er muligt at drifte projektet og opnå projektmålene. Et stort ansvar og ejerskab har gennem hele projektperioden været synligt hos Toften, mens måden at arbejde på i høj grad har ændret sig, efter den tidligere træner stoppede på holdet. Den tidligere træner anses for at have været en nøgleperson ift. at drifte projektet i Slagelse. Toftens socialfaglige medarbejdere fortæller:

"Det, at den tidligere træner gik på barsel (og efterfølgende fik tilbudt et job i en anden kommune), har en væsentlig betydning for os. Tidligere kunne vi tage os af borgerne til træning, men efter vi skulle agere trænere, skiftede fokuset væk fra spillerne på banen. Det gør, at vi taber de borgere, der har det svært, fordi vi ikke har tid til at tage os af dem under træningen."

Selvom viljen hos Toftens socialfaglige medarbejdere forekommer stor i forhold til at drive projektet videre uden en træner, synes de socialfaglige medarbejders dobbeltrolle at få negativ betydning for spilleres og medarbejdernes egen engagement. De socialfaglige medarbejdere fortæller:

”Motivationen er bare dalet (efter træneren stoppede). Jeg elsker fodbold med den her målgruppe, så det er superægerligt. Men jeg har bare ikke tiden til at være med på den måde, som jeg gerne vil være med eller lysten for at være helt ærlig.”

Selvom det ikke er intentionen, at der hverken er en klub eller træner tilknyttet projektet, synes det stadig at fremstå som den største udfordring i Slagelse. DBU Bredde har, siden samarbejdet ophørte med den tidligere samarbejdsklub forsøgt at tilknytte en ny lokal klub. OMBOLD beskriver situationen således:

”DBU Bredde spiller en stor rolle i at rekruttere en ny klub, men vi skal også have øje for, at der kun er to klubber i området, og når ingen af dem bider på, så er det en svær opgave.”

På trods af de vanskelige forhold har DBU Bredde fået en anden lokal klub i tale og en samarbejdsaftale for den videre drift af projektet drøftes på nuværende tidspunkt mellem parterne. DBU Bredde fortæller:

”Vi skal gøre det så attraktivt som muligt for dem. Og prøve at skrue på nogle ting og gøre det lækkert med mulighed for udvikling af konceptet efter projektperioden, mens vi skal se om vi kan få kommunen mere i spil.”

Fordi projektperioden nærmer sig sin ende, er det afgørende for DBU Bredde og OMBOLD at skabe en aftale, der synes attraktiv for klubben.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperiode

Selvom projektet i Slagelse stadig søger en klub og efterspørger kommunens bidrag til at drifte projektet med Toften og OMBOLD, er de forskellige organisatoriske parter i dialog om, hvordan den videre forankring og udbredelse efter projektperioden skal og kan foregå. For at beholde projektsamarbejdets nuværende konstellation mellem DBU Bredde, OMBOLD og Toften synes kommunens bidrag at blive afgørende for udbredelsen og den videre proces i projektet. DBU Bredde fortæller:

”Hvis projektet kan køre videre efter projektperioden, er det jo godt. Men hvis det er uden om OMBOLD og uden om DBU, så er det jo heller ikke

forankret. (...) Og Toften kan på ingen måde betale for at drive projektet videre med OMBOLD efter projektperioden, hvis ikke kommunen er med."

I mange cases er det kommunens investering i projektet, der skal sikre, at projektet forankres og udbredes efter projektperioden. I øjeblikket mærker de lokale aktører ikke nogen stor kommunal opbakning eller interesse for projektet. OMBOLD fortæller i hvilket omfang, de kunne se, at kommunen kunne bidrage:

"Den mest optimale struktur for projektet ville lige nu være, at kommunen kunne hjælpe Toften med at tage projektet videre ud til borgerne i kommunen."

Selvom at man i Slagelse er berørt af diverse organisatoriske udfordringer, synes både Toften, DBU og OMBOLD stadig at være optimistiske. På grund af projektets tidligere succes under opstarten, hvor omkring 20 spillere fra lokalområdet deltog til træninger, mener de involverede projektaktører, at projektet har potentialet til at genopstå i samme stil, som da de startede. Dog i en anden organisatorisk form end den, der ses nu. Da de socialfaglige medarbejdere fra Toften bliver spurgt ind til, om projektet overhovedet kan fortsætte efter projektperioden, svarer de:

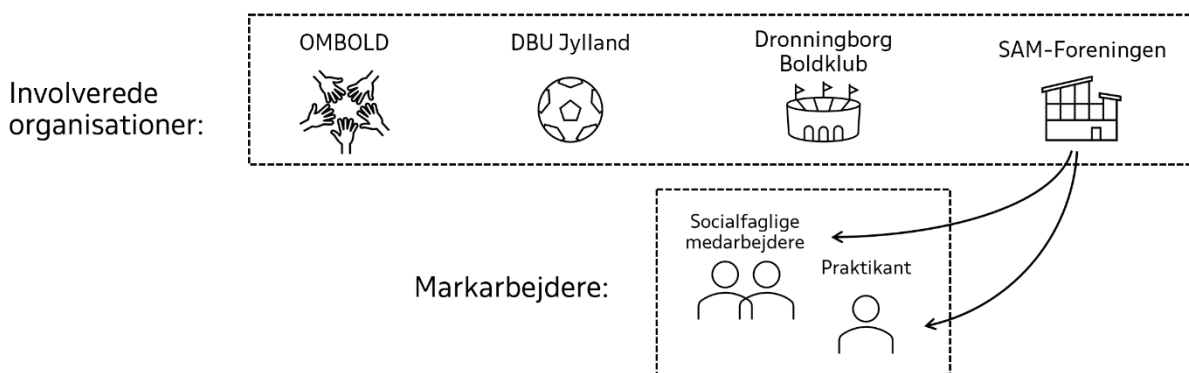
"Måden som vi kører på i dag (med 2-3 spillere til hver træning), viser lige præcis, hvordan det ville være, hvis det kun er os, der kører det efter projektperioden – det dur bare ikke. (...) Vi behøver virkelig en klub og en træner. (...) Og vi er nødt til at tro på det."

For at sikre at projektet kan fortsætte og forankres efter projektperioden kræver det altså, at den organisatoriske struktur genfindes med en ny klub og kommunens hjælp, samt at optimismen og engagementet ikke forsvinder ud af projektet. Det er håbet, at Sjællandsmesterskaberne i OMBOLD, der afholdes i Slagelse d. 25. februar 2025, kan skabe den nødvendige interesse og synlighed for at sikre en bæredygtig videreførelse af projektet i Slagelse.

Randers

Organisering

I Randers består projektsamarbejdets involverede organisationer 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. Allerede før *Inklusion i Fodbold Danmark* husede SAM-Foreningen et etableret fodboldtilbud for socialt udsatte i Randers, der senere blev en integreret del af *Inklusion i fodbold Danmark*. Projektet i Randers har sammenlignet med andre cases formået at integrere mange OMBOLD-spillere blandt Dronningborg Boldklubs ordinære hold. Til at skabe en god transition og hensigtsmæssige omgivelser for de OMBOLD-spillere, der indgår på Dronningborgs ordinære hold, har SAM-Foreningen tilknyttet en tidligere bruger (italesættes som praktikant i følgende) til at besidde en koordinerende rolle mellem klubben og SAM-Foreningen. Praktikanten er normalvis en del af spillertruppen på OMBOLD-holdet, og bidrager med at sikre andre OMBOLD-spillers trivsel, når de indgår på Dronningborg Boldklubs ordinære hold. I denne case videregiver Dronningborg Boldklub alle midler fra projektet til SAM-Foreningen, da størstedelen af arbejdsopgaverne ligger her. Dronningborg Boldklub besidder desuden en stærk kapacitet i en klubperson, der repræsenterer og har ansvar for sårbare og udsatte borgere i klubben. Nedenfor er projektets aktører oplistet:



Forankringsfasen – drift og forankring

Fordi der allerede eksisterede et etableret fodboldtilbud for socialt udsatte i SAM-Foreningen i Randers fremstår dele af forankringsfasen anderledes end i andre cases. Synligheden og kendskabet omkring projektet har eksempelvis eksisteret i lokalsamfundet og særligt hos målgruppen siden før projektperiodens start. Og fordi projektet er et etableret tilbud i SAM-Foreningen, synes projektets daglige drift kun i meget lav grad at være afhængig af andre organisationer end SAM-Foreningen selv. DBU Bredde fortæller:

”Det giver god mening, at I (SAM-Foreningen) ikke har brug for mig (DBU) i den daglige drift, fordi driften (af projektet) for jer jo foregår lokalt”

Behovet for at aktører uden for SAM-Foreningen skal bistå opgaver i drifts- og forankringsarbejdet i Randers er således mindre vigtigt. Projektlederen i OMBOLD tilføjer:

”Andre steder er setup’et mere klassisk, men her er der andre fordele ved, at I havde en træning i forvejen og har godt styr på målgruppen og at facilitere fodboldtræninger. Men linket her bliver måske ikke lige så stærk til klubben (når det ikke er en person fra klubben, der træner OMBOLD-holdet).”

I Randers har det lige siden opstarten været afgørende for den daglige drift, at foreningen modtager de afsatte projektmidler fra OMBOLD (via klubben). Fordi SAM-Foreningen varetager en stor rolle omkring facilitering af træninger, viderefordes alle projektmidler fra Dronningborg Boldklub til SAM-Foreningen. På trods af at det kan påvirke klubbens følelse af ejerskab negativt, når der ikke tilkobles en træner fra klubben til OMBOLD-holdet, har SAM-Foreningen og klubben formået at skabe et partnerskab og samarbejde med fælles interesse. Klubpersonen, der er repræsentant for sårbare og udsatte borgere i Dronningborg Boldklub, fortæller, hvorfor de arbejder sammen med SAM-Foreningen og OMBOLD:

”Vi gør det for at tage et større ansvar og for at vise, at vi tager det. Så tror vi også, at 1) vi på sigt kan inspirere andre, og 2) få flere ressourcer til at udvikle klubben og tage mod endnu flere sociale tilbud”

Ovenstående underbygger, hvordan klubben, OMBOLD og SAM-foreningen komplementerer hinandens arbejde, værdier og interesser. Dette har siden projektets opstartsfasen bidraget til, at særligt klubben og SAM-Foreningen opretholder et sundt og engageret partnerskab i projektet. Forankringsfasen fungerer derfor godt mellem aktørerne, og den eneste reelle udfordring, de har haft, er i relation til spillerbrobygningen fra OMBOLD-holdet til Dronningborg Boldklubs ordinære hold. En af de socialfaglige medarbejdere fortæller:

”Siden sidst (opstartsfasen) har vi følt, at vi har haft behov for et bindende led mellem klub og os, efter en af vores spillere havner i en uheldig situation i kampens hede på Dronningborg Boldklubs Serie-5-hold (...). Den frivillige træner (på Serie-5-holdet) havde ikke kompetencerne til at håndtere situationen, og vi (de socialfaglige medarbejdere fra SAM-Foreningen) har ikke tid til at være en del af de ordinære hold i Dronningborg.”

Gennem denne oplevelse er SAM-Foreningen blevet opmærksomme på, at udfordringer kan opstå i inklusionen af målgruppen. For at opretholde et ellers godt brobygnings-samarbejde med Dronningborg Boldklub og undgå lignende udfordringer med konflikt-optrapning har SAM-Foreningen reageret på ovenstående. Foreningen har ansat en praktikant i en koordinerende rolle til at facilitere og understøtte en tryk overgang for spillere på OMBOLD-holdet til Serie-5-holdet. Praktikanten er tidligere bruger og en del af OMBOLD-holdets deltagerkerne, og repræsenterer med sin nye rolle i SAM-Foreningen således en måde at arbejde med joint-production. I denne sammenhæng synes markarbejderadfærden at være effektiv til at imødekomme udfordringer, der kunne have påvirket projektets forankring. Praktikanten oplever selv sit bidrag således:

”Det der er vigtigt for mig (i rollen) er, at vi får sendt spillere ordentligt videre ud i klubben og ud i noget der trygt. (...) og tidligere har vi talt om, at Serie-5-træneren i nogle tilfælde ikke har været gearet til at rumme nye (OMBOLD-)spillere, derfor kan jeg informere ham om en spiller skal spille (om det på dagen er hensigtsmæssigt at lade spilleren indgå i en ordinær fodboldkamp).”

En socialfaglig medarbejder tilføjer:

”Nu har vi ham (praktikanten) derude, og vi kan nu få nogle andre øjne på sagen og se om Serie-5-holdet passer til vores målgruppe”

Praktikanten kan således overgive informationer og agere bindeled mellem Dronningborg Boldklub og SAM-Foreningen. I et forankringsperspektiv har dette særligt været vigtigt i forhold til at opretholde en hensigtsmæssig inklusion af SAM-Foreningens udsatte borgere, mens det fortsat bidrager til at opnå projektets inklusionsmål.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperiode

Gennem projektperioden er SAM-Foreningens rekrutteringsproces af deltagere blevet intensiveret ud mod kommunens sociale tilbud, mens der kontinuerligt arbejdes på at skabe større synlighed omkring projektet lokalt. Den daglige leder for SAM-Foreningen fortæller:

”Når nye (socialt udsatte) kommer til Randers, så skal de bare vide, at SAM-Foreningen ligger ’her’ og vi har OMBOLD’en”

Det bliver således klart, at SAM-Foreningen anvender Inklusion i Fodbold Danmark til at skabe større omtale og opmærksomhed omkring foreningen. Den positive omtale omkring projektet fremstår som et effektivt redskab i arbejdet med rekruttering og udbredelse. Effekten konkretiseres i følgende af en af foreningens socialfaglige medarbejdere:

”Forleden stod vi og var kun fem spillere til en træning, også kommer der bare fire nye fra et socialt tilbud her i byen. Og de kom, fordi de havde set vores Facebook-opslag og reklamer. (...) Men jeg vil gerne have, at vi bliver endnu mere synlige, så markedsføringsdelen kigger vi meget på!”

Projektets brede og positive indvirkning på lokalområdets socialt udsatte fremhæver også, hvilken stor værdi projektet har fra et kommunalt økonomisk perspektiv. Håbet er derfor også, at projektet på sigt kan finansieres af kommunale midler.

Efter nye deltagere er blevet rekrutteret, bistår praktikanten i SAM-Foreningen en vigtig rolle i forhold til, at de nye deltagere i projektet også forankres her. Han fortæller selv hvordan her:

”Jeg skriver til dem, om de ikke lige kommer ned og spiller igen. Det er det, de har brug for, at jeg tager kontakt, fordi ellers om 14 dage har de glemt om tilbuddet og deres oplevelse med det”

Til at skabe endnu bedre forudsætninger for fortsættelsen og udbredelsen af fodboldtilbuddet i SAM-Foreningen, ønsker de stadig at øge kompetenceniveauet inden for konflikthåndtering og -forebyggelse omkring markarbejdere, der er i kontakt med tilbuddets deltagere. Og fordi inklusionen af OMBOLD-spillere i Dronningborg Boldklub er blevet så omfattende, er SAM-Foreningen begyndt at overveje Serie-5-trænerens rolle i relation til projektet. Serie-5-trænerens rolle har udviklet sig markant fra, da han blev ansat i klubben. Og trænerens fodboldfaglige kompetencer synes i nogle tilfælde ikke at være nok til at kunne drifte et fodboldhold, hvor OMBOLD-spillere indgår. Dette er både SAM-Foreningen, DBU og OMBOLD opmærksomme på, hvorfor alle parter ønsker, at træneren på Serie-5-holdet kan komme til at besidde kompetencer i konflikthåndtering. Klubrepræsentanten i Dronningborg Boldklub er ligeledes opmærksom på behovet og fortæller:

”Vi skal være opmærksomme på, at vi har en kultur i klubben, og at der nu kommer en ny målgruppe ind (OMBOLD-spillere) (...). Derfor skal vi kigge på, hvad det er for nogle ressourcer, det kræver at integrere udsatte borgere. Her er det vigtigt, at træneren skal være en tydelig leder og kunne håndtere konflikter. Og det er jo nyt vand for Serie-5-træneren, så det er krævende.”

Den daglige leder i SAM-Foreningen tilføjer:

”Det kunne være fedt, at vi alle fik flere kompetencer i forhold til konflikthåndtering, og når vi så taler kompetenceudvikling af Serie-5-træneren, må vi tale med Dronningborg Boldklub og finde ud af, om vi også kan gøre det her.”

Fordi konflikter i spillerbrobygningen kan påvirke samarbejdet mellem projektets aktører, anser SAM-Foreningen kompetenceudvikling som et løsningsforslag til at sikre forankring og positiv udbredelse og omtale i lokalsamfundet.

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.

Bilag

Bilag 1 – Fokusgruppeinterviewguide

Emne	Teori	Spørgsmål	Varighed
Indledning – status siden sidst		Kort om undersøgelsen – bør ikke afsløre for meget af interviewets handling Om etik: - Anonymitet, Lydoptagelser, Hvem er jeg? <u>Informantintroduktion:</u> Hvad er jeres rolle i 'inklusion i Fodbold danmark'? og ift. dette OMBOLD-hold? Er i blevet nødt til at ændre på nogle ting i måden I driver projektet på, siden vi sidst snakkede sammen (i opstartsfasen)? Hvilke vigtige læringer har I gjort jer siden I opstartede projektet her i kommunen?	10 min
Øvelse – forankringsfasen	<u>Bracht</u> - Forankring og opretholdelse * Drift: Hvordan drives projektet? (rekruttering og samarbejde) Forankring: Hvordan rodfastner projektet sig?	1) Nedskriv 4-5 forhold, der har positiv betydning for driften og forankringen* af projektet her: - Præsenter forhold - Ranger de fem vigtigste forhold 2) Nedskriv 4-5 forhold, der udfordrer driften og forankringen* af projektet her: - Præsenter forhold - Ranger de fem vigtigste udfordringer	45 min
Løsningsforslag på udfordringer og problemstillinger	<u>Bracht</u> - Udbredelse og revurdering	Diskuter og udtænk løsningsforslag for top 3-udfordringerne (ovenfor)	20 min
Udbredelsesfasen	<u>Bracht</u> - Udbredelse og revurdering <u>Winther</u> - Organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd - Markarbejdsadfærd - o Jobkarakteristika	Hvordan arbejder I med at opretholde interessen for projektet? (både kommunalt, i klubben og hos målgruppen) Hvordan arbejder I med at gøre projektet mere synligt i lokalområdet og for målgruppen? Hvad ser I som succeskriteriet for projektet her i byen? Og er det fælles? Hvad skal der til for at opnå succes?	30 min
Afrunding			5 min

Bilag 2 – Interviewguide til individuelle interviews

Interviewguide – trænere og klubrepræsentanter

Emne	Teori	Spørgsmål
Indledning		Introduktion - Hvem er jeg? - Formål - Lydoptagelse Hvad er din rolle på holdet/i projektet? Kan du beskrive holdet?
Driften af holdet	<u>Winther</u> - Regler - Markarbejder analyse - o Informationer - o Evner og vilje - o Engagement - o Jobkarakteristika	Hvorfor er du/I en del af dette projekt/hold? - Hvad er din/jeres målsætning for holdet og projektet? Hvorfor? - <u>Til klubrepræsentant</u>: Hvor tæt følger du holdet? <u>Til træner</u>: Hvordan oplever du dagligdagen med holdet? <u>Til klubrep.</u>: Hvordan oplever du driften af projektet i klubben? - Hvornår kan man møde udfordringer i din rolle i relation til holdet? - Hvornår fungerer det godt på holdet? - Oplever du meget frihed i din rolle omkring holdet/projektet? Hvordan hjælper projektleder, kommune eller DBU dig/jer?
Fremtidsperspektiv	<u>Bracht</u> - Implementering	Hvad kan gøres bedre omkring driften af projektet? Hvordan kan OMBOLD, kommune eller DBU hjælpe dig endnu mere? Hvordan kan du hjælpe projektet endnu mere?
Afrunding		



DANSK BOLDSPIL-UNION
DEL AF NOGET STØRRE