

EVALUERING AF DBU'S KOMMUNESTRATEGI OG VELFÆRDSALLIANCER

Dansk Boldspil-Union

Maj 2017

Forfattere: Amalie Agerbæk, Malene Dinesen og Christian G. Astrup
Udgivelsesår: 2017
Udgivelsessted: Aarhus

inevå
INNOVATIV EVALUERING



1. INDLEDNING 5

1.1 Evalueringens formål og konkrete evalueringsspørgsmål	5
1.2 Læsevejledning.....	7
1.2.1 Kort om innovativ evaluering	7
1.2.2 Rapportens struktur.....	7
1.2.3 Kvalitativ og kvantitativ data	8
1.2.4 Den røde tråd	8
1.2.5 Kommunestrategien som en brik i større puslespil.....	8



2. KONKLUSION 9



3. ANBEFALINGER 11



4. FREMSTILLING AF KVANTITATIV DATA 12

4.1 Klubber/foreninger.....	12
4.2 Kommune.....	15



5. LOKALUNIONERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN 19

5.1 Hvad er Kommunestrategien?	19
5.2 Fra dialog til projekt	20
5.3 Den gode proces	21
5.3.1 Økonomi.....	22
5.4 Ejerskab.....	23
5.5 Hovedområderne	24
5.6 Den organisatoriske ramme	25
5.7 Hvad har kommunerne fået ud af Kommunestrategien?	25
5.8 Hvad har klubberne fået ud af Kommunestrategien?.....	26
5.9 Før/efter Kommunestrategien	26
5.10 Overordnede effekter	28
5.11 Forbedringspotentialer og fremtid	29
5.12 Delkonklusion.....	31



6. KOMMUNERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN 33

6.1 Hvad kan Kommunestrategien?.....	33
--------------------------------------	----

6.2 Den gode proces	35
6.2.1 Økonomi.....	36
6.3 Ejerskab.....	36
6.4 Hovedområderne	37
6.5 DBU's bidrag	37
6.6 Hvad kan DBU og kommunerne i fællesskab?	38
6.7 Barrierer og udfordringer.....	38
6.8 Den vigtigste læring.....	39
6.9 fremtid.....	39
6.10 Delkonklusion.....	40



7. FORENINGERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN 42

7.1 Den gode proces	42
7.1.1 Økonomi.....	43
7.2 Samarbejde.....	43
7.2.1 Ejerskab	44
7.3 Hovedområderne	44
7.4 Erfaringer	45
7.4.1 Udfordringer	45
7.4.2 Forbedringspotentialer.....	46
7.5 Fremtid	46
7.6 Delkonklusion	47



8. DBU'S PERSPEKTIV PÅ KOMMUNESTRATEGIEN OG VELFÆRDSALLIANCERNE 49

8.1 Er formålet opfyldt?.....	49
8.2 Kommunestrategien og Velfærdsalliancer	50
8.3 Hovedområderne	50
8.4 Effekter	51
8.5 Delkonklusion	52



9. DIF'S PERSPEKTIV PÅ KOMMUNESTRATEGIEN 53

9.1 Incitament og rammesætning.....	53
9.2 Er Kommunestrategien lykkedes?.....	54
9.3 Fremtid	54
9.3.1 Lignende strategier fra andre forbund?.....	54
9.3.2 Kommunestrategiens fremtid.....	55

9.4 Udfordringer	55
9.5 Samarbejde	56
9.6 Vigtigste læring	56



10. DIVISIONSFØRENINGENS ROLLE I KOMMUNESTRATEGIEN..... 57



11. VELFÆRDSALLIANCER 58

11.1 Incitament til at indgå i Velfærdsalliance	58
11.1.1 Indhold i Velfærdsalliancer	58
11.1.2 Samarbejde	59
11.1.3 Fremtid	59
11.2 Hvorfor ikke indgå i en Velfærdsalliance?	60
11.3 Resultater og effekter	61



12. DBU'S EGEN EVALUERING 62

BILAG 67



1. INDLEDNING

I 2013 udarbejdede DBU en projektbeskrivelse med overtitlen: DBU Kommunestrategi: Sundhed – Børn & unge – Social indsats. Formålet var at intensivere DBU's samarbejde med det kommunale niveau. DBU var af den opfattelse, at man på tidspunktet for udarbejdelsen af projektbeskrivelsen ikke strategisk udnyttede de mange muligheder der var for samarbejdsaftaler og partnerskaber med landets kommuner. DBU ønskede således at afprøve sin egen evne til, i samarbejde med udvalgte kommuner, at indgå i en samfundsmæssig indsats inden for områderne sundhed, børn & unge og social indsats med fodbold som middel og med DBU, Lokalunionerne og klubberne som aktive aktører.

I den overordnede projektbeskrivelse er følgende formål trukket frem:

- At DBU fremstår som et samfunds- og ansvarsbevidst specialforbund, der gerne vil i dialog og samarbejde med kommunale samarbejdspartnere, der er med til at løse opgaver af samfundsmæssig relevans
- At klubberne bliver opmærksomme på det potentiale, der ligger i at samarbejde med kommunerne
- At klubberne har de bedst mulige betingelser for at samarbejde med kommunerne
- At klubberne får redskaber til at igangsætte partnerskaber med kommunerne
- At klubberne via Lokalunionerne og Divisionsforeningen skaber et vellykket samarbejde med kommunerne

Indeværende rapport er evalueringen af Kommunestrategien og dermed en opfølgning på de formulerede formål. Disse er konkretiseret i egentlige evalueringsspørgsmål, som fremstilles i det følgende. Idet det undervejs i udarbejdelsen af evalueringen blev besluttet at inddrage Velfærdsalliance-strategien i evalueringens genstandsfelt, er der ligeledes indsamlet data herom. Formålet med indeværende rapport er således udvidet til også at inkludere Velfærdsalliancer og dermed tegne et bredere billede af DBU's kommunerettede aktiviteter. Velfærdsalliancerne er modsat Kommunestrategien formaliserede aftaler, hvor kommunens borgmester og DBU's formand har haft den indledende dialog om - og i visse tilfælde også givet håndslag på - en partnerskabsaftale. Idet Kommunestrategien var evalueringens oprindelige genstandsfelt og der derfor er indsamlet mest data om Kommunestrategien, er denne mere fremherskende i evalueringsrapporten. De to strategier behandles separat i de egentlige afsnit, mens konklusionerne i det følgende afsnit forholder sig til begge strategier og dermed det samlede billede.

1.1 EVALUERINGENS FORMÅL OG KONKRETE EVALUERINGSSPØRGSMÅL

I det af DBU udarbejdede Kommissorium for evaluering af Kommunestrategien er konkrete evalueringsspørgsmål formuleret. Disse omfatter:

- Er de generelle målsætninger opfyldt (antal projekter og fordeling på hovedområder)? Hvis ikke, kan der peges på årsager?
- Hvordan har kommunerne opfattet DBU som samarbejdspartner? Særligt fokus på – hvad tilbød DBU? Særligt vedr. aspekter som initiativ, kommunikation, professionalisme, arbejdsindsats/samarbejdsevne.
- Har kommunerne oplevet en merværdi som følge af samarbejdet med lokalunionerne og klubberne?
- Hvordan er det opsøgende arbejde organiseret? Har det eksempelvis været præget af en decentral strategi eller af rent personlige kontakter/netværk? Hvordan kan disse to "tilgange" vurderes op mod hinanden?
- Hvad har DBU opnået via samarbejdet? Er projekts formål blevet opfyldt?
- Hvordan har de lokale klubber, som indgik i samarbejdet, opfattet projektet? Har det givet merværdi for klubben? Hvordan har klubben opfattet DBU/LU og deres arbejde?
- Hvilke indsats har skabt de bedste resultater for målgruppen? Er der noget kommunerne/DBU har været bedre til end andet inden for de 3 hovedområder? Er der indikatorer på hvad der skal til for at såvel LU

- (lokalunion), klub og kommune får de ønskede resultater med et partnerskab såvel i forhold til proces samt konkrete resultater
- Særligt fokus – har der været tilstrækkelige ressourcer til indsatsen, herunder fordeling af økonomi og konsulenttimer?
 - Har strukturerne internt i DBU understøttet en mere målrettet og strategisk tilgang til kommunerne?

I forbindelse med desk research og læsning af relevante materialer, er yderligere fokusområder tilføjet af evaluator. Disse omfatter primært en interesse i forskelle i de kontekster, som projekter og partnerskaber under Kommunestrategien er forankret i, eventuelle delelementer af best practice i forhold til strategi, hvornår det mest gensidigt gavnlige samarbejde opstår mellem DBU og kommuner samt om der er sket videndeling i det ønskede omfang. Disse udgør tilføjelser idet vurderingen er, at de vil supplere ovenstående spørgsmål på en hensigtsmæssig måde i relation til den evalueringstilgang, som der er arbejdet med, hvor fokus på blandt andet kontekster og mekanismer er fremtrædende.

Den overordnede formulering er evalueringens formål, som den står i det afgivne tilbud, er dermed:

- **At undersøge, hvorvidt Kommunestrategien har været et succesfuldt redskab til at skabe tættere kontakt til kommunerne og igangsætte flere partnerskaber.** Der indlægges som præmis i afdækning af dette formål at forstå *for hvem og under hvilke omstændigheder* Kommunestrategien har eller ikke har været et succesfuldt redskab. Afsættet for evalueringen er, at konklusionen på hvorvidt Kommunestrategien har været eller ikke været et succesfuldt redskab ikke er et ja/nej-svar, men en forklaring på hvad der henholdsvis har hæmmet eller fremmet opfyldelse af strategiens potentialer i forskellige lokale kontekster. Der indlægges ligeledes i opfyldelse af dette formål at afdække eventuelle *implementeringsfejl* eller *teorifejl*. Såfremt det viser sig, at strategien ikke i den forventede og ønskede grad har været et succesfuldt redskab, er det væsentligt at forstå, om Kommunestrategien i form, indhold og organisering er tænkt forkert (teorifejl) eller om strategien er tænkt rigtigt men implementeret uhensigtsmæssigt/endnu ikke tilstrækkeligt (implementeringsfejl).
- **At undersøge om organiseringen af Kommunestrategien har været hensigtsmæssig.** Det vurderes i denne evaluering helt centralt, at der er eksplicit fokus på organiseringen omkring strategien, i det (jf. ovenstående beskrivelse af implementeringsfejl) ofte kan være her, der kan findes forklaringer på både hvad der lykkes, og hvad der har potentiale for at lykkes endnu bedre.
- **At vurdere om resultaterne af de tre indsatsområder har levet op til formålet.** Denne del af formålet betragtes som en klassisk effektevaluering. Besvarelsen vil ikke kun fokusere på, om resultaterne har levet op til formålet, men også give forklaringer på *hvordan* de er opstået.
- **At komme med anbefalinger til en fremtidig organisering af Kommunestrategien efter 2017 samt hvilke indsatsområder, DBU bør prioritere.** Dette betragtes som absolut essentielt i evalueringen, idet ovenstående skal bidrage ind i det fremadrettede arbejde.

I det følgende afsnit konkluderes dermed på ovenstående 4 punkter, mens den øvrige rapport igennem forskellige afsnit besvarer de konkrete evalueringsspørgsmål fremstillet i Kommissoriet.

Den samlede rapport er baseret på følgende datamængde:



DESK RESERCH

Undersøgende gennemgang af udleverede skriftlige dokumenter.



INDLEDENDE WORKSHOP

Indledende workshop med styregruppen mhp. at afdække grundlæggende antagelser og evalueringens efterspørgsel.



INTERVIEWS

Fokusgruppeinterviews med:

- Repræsentant fra hver af de 6 Lokalunioner
- DBU's styregruppe
- Arbejdsgruppen

Telefoniske interviews med:

- DIF
 - Divisionsforeningen
 - Lokalunionerne (6 interviews)
 - Aktører fra kommuner (9 interviews)
 - Aktører fra klubber/foreninger (8 interviews)
- 4 kommunale repræsentanter fra kommuner, der har indgået VA med DBU
 - 2 kommunale repræsentanter fra kommuner, der *ikke* har indgået VA med DBU



FORTOLKNINGSWORKSHOP

Afsluttende workshop for de involverede aktører, hvor resultater og konklusioner fremlægges og diskuteres.

1.2 LÆSEVEJLEDNING

Læsevejledningen giver en kort introduktion til arbejdsmetoden, nemlig innovativ evaluering. Derudover fremstilles rapportens struktur, forklaring på anvendelse af kvantitativ og kvalitativ data samt en introduktion til arbejdet med henholdsvis Kommunestrategien og Velfærdsalliancer.

1.2.1 KORT OM INNOVATIV EVALUERING

Innovativ evaluering handler i sin korteste form om at lave evalueringer, der kan anvendes til at skabe forbedring af praksis og dermed udvikling frem mod løsningen af kerneopgaven. Fokus er at give svar på hvad der virker for hvem under hvilke omstændigheder. Resultater og effekter skabes nemlig ikke af indsatser, programmer og bevillinger i sig selv, men af de mennesker, der er involveret. Derfor bliver forståelsen af kontekst og menneskelige mekanismer væsentlige i evalueringen. Det er vigtigt ikke kun at give svar relateret til fortiden, men også give kvalificerede inputs til, hvor organisationen/projektet skal hen i fremtiden og hvordan det lykkes.

1.2.2 RAPPORTENS STRUKTUR

Det er valgt, at der igennem hele rapporten skelnes mellem de forskellige informantgrupper, som har bidraget med data til evalueringen (tovholderne fra de 6 lokalunioner, kommunalt ansatte, medarbejdere i klubber/foreninger). Der findes primært 3 metodiske argumenter for denne opdeling: det ene er, at det antages, at rapporten med den struktur vil have det størst mulige anvendelsespotentiale for DBU, idet det kan udledes, hvilke pointer, der kommer fra hvilke aktørgrupper. Den anden er, at der i formuleringen af Kommunestrategiens formål og i de konkrete evalueringsspørgsmål ligeledes skelnes mellem aktørgrupperne og der udtrykkes en interesse for at vide, hvordan de forskellige aktørgrupper oplever forskellige elementer i og resultater af Kommunestrategien. Det tredje handler om muligheden for at læseren nemt kan finde frem til lige præcis det eller de afsnit, som det er relevant for vedkommende at læse.

1.2.3 KVALITATIV OG KVANTITATIV DATA

Som det også fremgår af dataoversigten ovenfor, består datagrundlaget for indeværende rapport både af kvantitativ og kvalitativ data. Indsamlingen af kvantitativ data er sket tidligt i evalueringsforløbet (fase 2 jf. evalueringsdesignet), hvorfor det har været muligt dels af rekruttere informanter til interviews gennem det udsendte spørgeskema, ligesom dette design har muliggjort, at de kvalitative interviews er blevet en tilføjelse og en udvidelse af de perspektiver, som spørgeskemaet peger på. Dermed går de samme overskrifter ikke direkte igen på tværs af datamaterialet, hvorfor det er valgt, at de to datamængder fremstilles separat. Først i rapporten findes således analyse og fremstilling af den kvantitative data, som har til hensigt at 'tegne de store linjer' og komme med overordnede pejlinger og tendenser. Herefter udfoldes den kvalitative data fordelt på 3 hovedafsnit (jf. opdeling af informantgrupper), som tilføjer flere nuancer og konkrete forklaringer på oplevelsen med KommuneStrategien. Perspektiver fra henholdsvis Divisionsforeningen og DIF fremstilles ligeledes separat. De steder det vurderes at give mening, drages paralleller mellem de forskellige afsnit og dermed aktørgruppernes forskellige perspektiver, ligesom en del af underoverskrifterne går igen på tværs. Dermed kan der 'zoomes ind' på en specifik underoverskrift og det kan udledes, hvordan de forskellige aktørgrupper forholder sig til underoverskriften.

1.2.4 DEN RØDE TRÅD

Hvert af rapportens kvalitative hovedafsnit indledes med en fremstilling af, hvilke af de konkrete evalueringsspørgsmål fra Kommissoriet og tilbuddet, som afsnittet kan forventes at give delvise eller hele svar på. Dermed bliver det muligt at finde de konkrete spørgsmåls placering i rapporten samt de svar på dem, som evalueringen har udledt. Spørgsmålene fremstilles således indledningsvist i afsnittet. Herefter følger analysen af den konkrete datamængde (struktureret efter overskrifter fremkommet ved åben databearbejdning). Hvert af hovedafsnittene afsluttes med en delkonklusion, der med evaluators ord opridser evalueringens svar på de fremsatte spørgsmål. I forlængelse heraf er det relevant at nævne, at der i forbindelse med den indledende workshop med styregruppen ligeledes blev formuleret en række spørgsmål. Disse har fungeret som inspiration og pejlemærker i udarbejdelsen af de spørgeguides, som alle foretagne interviews er rammesat af. Dermed har disse spillet en mere indirekte rolle som nuanceringer til de i Kommissoriet fremsatte spørgsmål i overensstemmelse med den måde det blev rammesat for deltagerne på workshoppen, nemlig som formulering af "nuancering og konkretisering/underspørgsmål" (slides fra indledende workshop 16.1.2017).

1.2.5 KOMMUNESTRATEGIEN SOM EN BRIK I STØRRE PUSLESPIL

Det er væsentligt for læsningen af indeværende evalueringsrapport at forstå, at KommuneStrategien er en indsats blandt flere andre, der har til hensigt at fremme DBU's samarbejde med landets kommuner. Dermed er KommuneStrategien ikke den eneste indsats på området, men en rammesætning af strukturen for en del af dem.



2. KONKLUSION

I det følgende konkluderes der på evalueringen af DBU's Kommunestrategi projekt. Konklusionen er udarbejdet på de i tilbudsmaterialet 3-delte evalueringsformål. I det næste afsnit følges op på det fjerde punkt under evalueringens formål, nemlig evalueringens anbefalinger til det fremadrettede arbejde. Som det også er beskrevet i læsevejledningen, vil de konkrete evalueringsspørgsmål fremsat i Kommissoriet blive besvaret i delkonklusionerne på evalueringens afsnit. Den fulde konklusion omfatter således både indeværende afsnit samt delkonklusionerne.

Den eksterne evaluering af DBU's Kommunestrategiprojekt har 3 helt overordnede konklusioner:

1. Kommunestrategien har i høj grad været et succesfuldt redskab til at skabe tættere kontakt til kommunerne og igangsætte flere partnerskaber, og der er indgået 47 ud af ønskede 46 partnerskaber. Målt på den procentvise fordeling af projekterne på hovedindsatsområder, er disse ganske tæt på projektets oprindelige målsætning, der lød på 30% sundhedsprojekter, 50% børn og unge-projekter og 20% projekter under social indsats¹.
2. At bygge Kommunestrategien op om puljemidler, der kunne søges og udbetales til projekter, hvis formål vurderes relevant i forhold til det overordnede formål, har været en understøttende faktor.
3. De tre hovedområders politiske og faglige relevans har betydet, at de har bidraget positivt til rammesætning af strategien og til omdrejningspunktet for dialoger mellem lokalunioner, klubber og kommuner. Den procentvise fordeling af de 47 indgåede partnerskaber på de tre hovedområder ligger ganske tæt på de formulerede måltal.

Både målt på antallet af partnerskaber og på de konkrete fortællinger om de projekter, der er skabt i forbindelse med Kommunestrategien, udledes det svar, at Kommunestrategien i høj grad har været understøttende for DBU's ønske om at intensivere samarbejdet med det kommunale niveau.

I vurderingen af den egentlige struktur i Kommunestrategien peger evalueringen tydeligt på særligt to elementer, der har bidraget til succes, nemlig puljetækningen og hovedområderne. At det har været muligt at søge medfinansiering til både større og mindre projekter, hvor lokalunionerne, de lokale foreninger og kommunerne har arbejdet sammen, har været en afgørende faktor for, at så mange projekter er igangsat. De tre hovedområder, som strategien har været centreret omkring, har ligeledes udgjort en positiv strukturel faktor. Dette dels fordi de udførende led i strategien har haft en oplevelse af, at fodbolden er et brugbart værktøj i forbindelse med både sundhedsudvikling, sociale indsatser og i relation til skolereformen, og dels fordi de tre hovedområder har passeret sammen med politiske indsatsområder og interesser i landets kommuner. Dermed har hovedområderne bidraget til, at der var et attraktivt mål for alle parter ved et samarbejde.

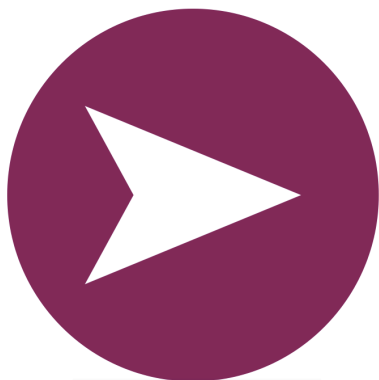
Også i relation til Kommunestrategiens effekter vurderes den som succesfuld. Dette også særligt i forbindelse med to elementer: de positive projektudfald og den betydning det at arbejde sammen har haft for de involverede. Evalueringen peger således på, at der i langt (!) de fleste igangsatte projekter er høstet gode erfaringer med effekterne af måden at arbejde på, hvor DBU har rammesat et samarbejde og kunnet bidrage med faglighed i relation til fodbolden i kombination med at kommunen er gået ind i samarbejdet med timer og medarbejderressourcer og at klubberne og foreningerne har bidraget med den bane (både i bogstavelig, men også i høj grad overført betydning), hvorpå projektet kunne udspille sig. Der viser sig gode erfaringer med at gøre en forskel for både socialt udsatte, skoleelever og mennesker undervejs med at udvikle deres sundhed. Sideløbende med de egentlige projekteffekter peger evalueringen også på, at Kommunestrategien har betydet, at der er skabt værdifulde relationer, netværk og indsigt i, hvordan

¹ Se afsnit 8.1 for de konkrete procenttal

aktørerne i samarbejdet kan bruge hinanden – også fremadrettet. Dette i høj grad understøttet af Lokalunionernes lokalkendskab og motivation. Som en konsekvens heraf spores et helt nyt tankesæt om kommunerne i DBU-organisationen og omvendt.

Kommunestrategien har således bidraget med et testmiljø og en øvebane, hvorpå der er høstet en lang række værdifulde erfaringer og læringer, der kan bruges i DBU's kommunerettede arbejde i fremtiden. Derudover er der skabt netværk, relationer, indsigt og handlemønstre, der kan bære dette arbejde.

Evaluatør har gennem evalueringsprocessen arbejdet med en forandringsteoretisk ramme, som er opdateret med ny viden løbende. Forandringsteorien har fungeret som evaluators værktøj, men idet der særligt i forbindelse med kommunestørrelse er fremkommet forskelligheder i kontekster, er det valgt, at en del af forandringsteorien indgår i afrapportering af evalueringen. Der ses således udsnit af forandringsteorien i bilag 1, 2 og 3.



3. ANBEFALINGER

Evalueringens konklusion leder til 3 overordnede anbefalinger

1. Brug Kommunestrategien som fundament for fremtiden
2. Sammenlæg Kommunestrategien og Velfærdsalliancer-strategien
3. Bibehold både en top-down og en bottom-up bevægelse

1. Evalueringen peger med al tydelighed på, at Kommunestrategien har været et succesfuldt redskab til at skabe en tættere forbindelse mellem DBU og kommunerne. Denne forbindelse bør der i fremtiden være fokus på at holde levende, både de helt nære, lokale forbindelser og de mere overordnede politiske. Som konklusionen også understreger, har Kommunestrategien betydet, at der i dag findes et nyt og andet tankesæt i DBU og LU'erne i relation til kommunerne end der gjorde for 4 år siden. Den samme bevægelse spores hos de kommunale samarbejdspartnere, der har været en del af projekter under Kommunestrategien, som i langt højere grad vil være tilbøjelige til at opsøge DBU i fremtiden.

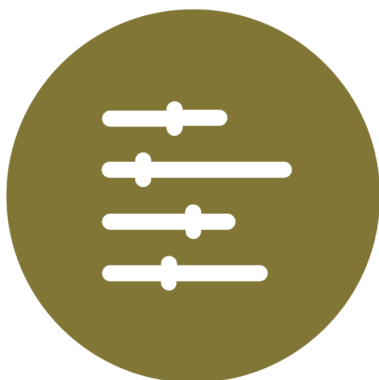
For at understøtte denne både interne og eksterne bevægelse, går en anbefaling på i højere grad fremadrettet at skriftliggøre og databasere de gode erfaringer. Dette foreslås eventuelt i form af en online database, hvor information om gennemførte projekter og deres effekter, beskrivelse af samarbejdsformer, projektbeskrivelser og talbaseret materiale om projekterne er tilgængeligt.

I forlængelse af ovenstående anbefales det ligeledes af opretholde de eksisterende 3 hovedområder. Opstår der i fremtiden behov for at supplere dem med øvrige, anbefales det at udvælge hovedområder, der ligesom de eksisterende er meningsfulde for de udførende led samtidig med at de er politiske interessante og attraktive.

2. Sideløbende med Kommunestrategien har Velfærdsalliance-strategien levet på et (indledningsvist) højere politisk niveau, dog med en (i praksis) lang række af de samme indholdspunkter. En anbefaling går på i det fremtidige arbejde at sammentænke den formaliserede og højt politisk forankrede aftale, som Velfærdsalliancerne tilbyder, med det indhold, som er testet og fundet anvendeligt igennem Kommunestrategien.

Det vurderes på baggrund af evalueringen, at Kommunestrategien har betydet, at både kommunerne og DBU nu er gearet til at indgå mere formaliserede samarbejdsaftaler, idet gode projektbeskrivelser og samarbejdsmodeller enten kan genbruges eller formuleres til nye samarbejdspartnere i en indledningsvis dialog. Ved en sammentænkning af Kommunestrategien og Velfærdsalliance-strategien ligger ligeledes en mulighed for at tale med kommunerne om økonomiske bidrag, således at puljemidler ikke (i samme grad) vil være afgørende fremadrettet.

3. Velfærdsalliancerne og Kommunestrategien har i mange tilfælde suppleret hinanden ved at bevæge sig henholdsvis fra borgmesteren og nedad (VA) og fra lokalområderne og de lokale klubber og opad i det politiske system i kraft af kommunal forankring (KS). I det fremadrettede arbejde anbefales det at bibeholde og understøtte begge bevægelser, idet Kommunestrategien har bevist, at den lokale forankring og projekter tilpasset den lokale kontekst dels er lettere at finde tilslutning til og dels fremviser gode effekter.



4. FREMSTILLING AF KVANTITATIV DATA









Indeværende afsnit fremstiller de kvantitative data indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse udsendt til respondenter fra klubber/foreninger og kommuner inkl. skoleområdet. Data er fremstillet uden kommentarer, idet alle elementer vil nuanceres og udfoldes i forbindelse med analysen af det kvalitative materiale. Dermed har nærværende afsnit det formål, at give læseren et overordnet billede af de centrale aktørgruppers perspektiver.

Respondenterne er udvalgt af de lokale LU-tovholdere, som har peget på relevante aktører i relation til Kommune strategien. Ineva har udsendt spørgeskema til 80 relevante aktører, hvoraf 36 har udfyldt spørgeskemaet. Den kvantitative datafremstilling nedenfor er opdelt i respondentgrupper. Det første afsnit omhandler således repræsentanter for klubber og foreninger, hvorefter næste afsnit omhandler repræsentanter for kommuner inkl. skoleområdet.

4.1 KLUBBER/FORENINGER

Følgende er fremstilling af data fra foreninger/klubber, hvilket er en gruppe på 13 respondenter.

Nedenstående grafik viser, i hvor høj grad klubberne/foreninger mener, at DBU har bidraget med en række understøttende elementer. Fremstillingen af data er et udregnet gennemsnit, hvor 5 er højeste mulige svar, og dermed udtryk for oplevelse af stort bidrag.

I hvor høj grad har DBU budt ind med:	1 – 5	Gennemsnit
Initiativ		3,92
Kommunikation af projektrammer		4,08
Professionalisme		4,23
Samarbejdsevne		4,23
Tilstrækkelig forberedelse		4,00
Lydhørhed ift. din klubs ønsker for projektet		4,31
Tilstrækkelige ressourcer		4,08
En målrettet og strategisk tilgang		4,23

Følgende er fremstilling klubbernes/foreningernes besvarelser om en række øvrige elementer af partnerskabet.

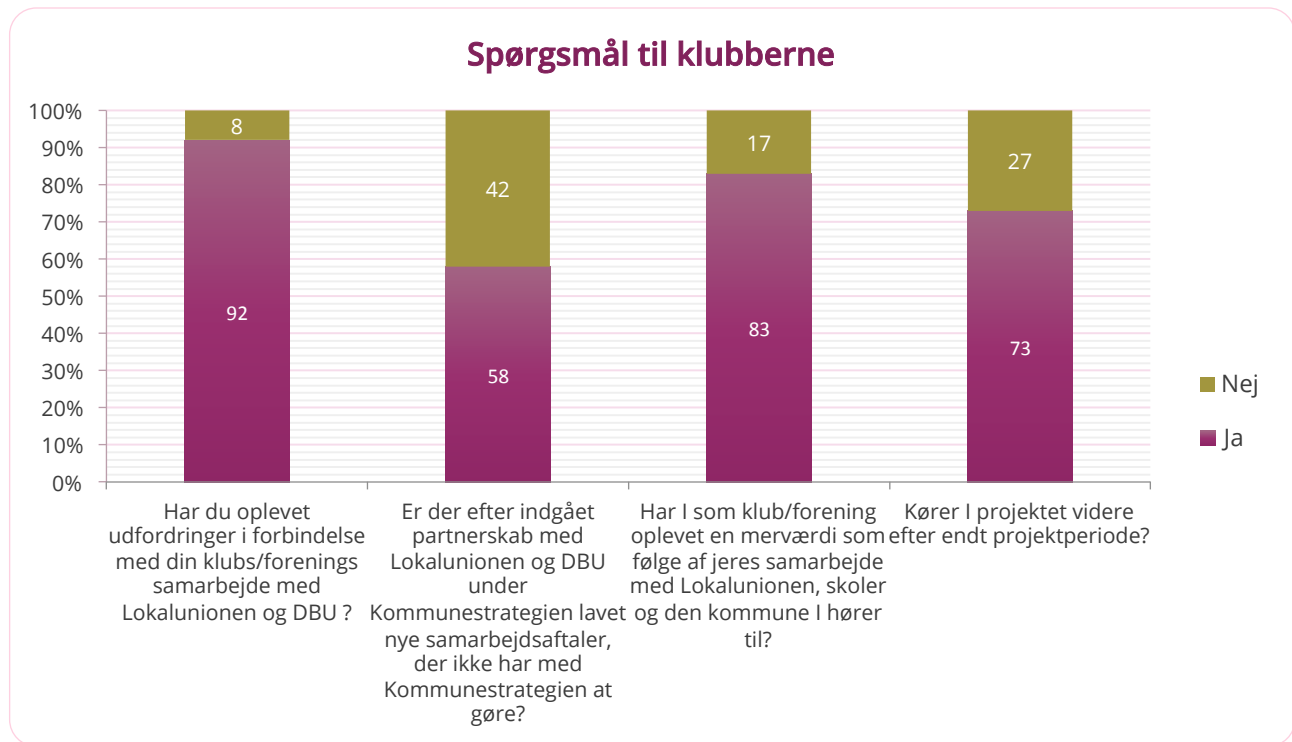
I hvor høj grad:	1 - 5	Gennemsnit
... oplever du, at din klub/forening har følt ejerskab til projektet?		4,46
... har partnerskabets struktur været succesfuldt?		4,08
... er projektets ønskede resultater for målgruppen opnået?		4,00
... er partnerskabets ønskede resultater for jer som klub/forening opnået?		3,92
... er der skabt øget strategisk samarbejde mellem din klub/forening og den Lokalunion I har arbejdet sammen med?		4,00
Ser I efter indgået partnerskab, i højere grad end før, på Lokalunionen og DBU som relevant fremtidig samarbejdspartner?		3,58

Følgende er fremstilling af klubbernes/foreningernes overordnede tilfredshed med samarbejdet.

I hvor høj grad har du været tilfreds med partnerskabet overordnet set?



Den følgende graf viser besvarelser fra klubber/foreninger på konkrete elementer af deres samarbejde med DBU.



4.2 KOMMUNE

Følgende er fremstilling af kommunernes besvarelser, hvilket udgør en gruppe på i alt 23 respondenter, inkl. 3 fra skoleområdet

Nedenstående grafik viser, i hvor høj grad klubberne/ mener, at DBU har bidraget med en række understøttende elementer. Fremstillingen af data er et udregnet gennemsnit, hvor 5 er højeste mulige svar, og dermed udtryk for oplevelse af stort bidrag.

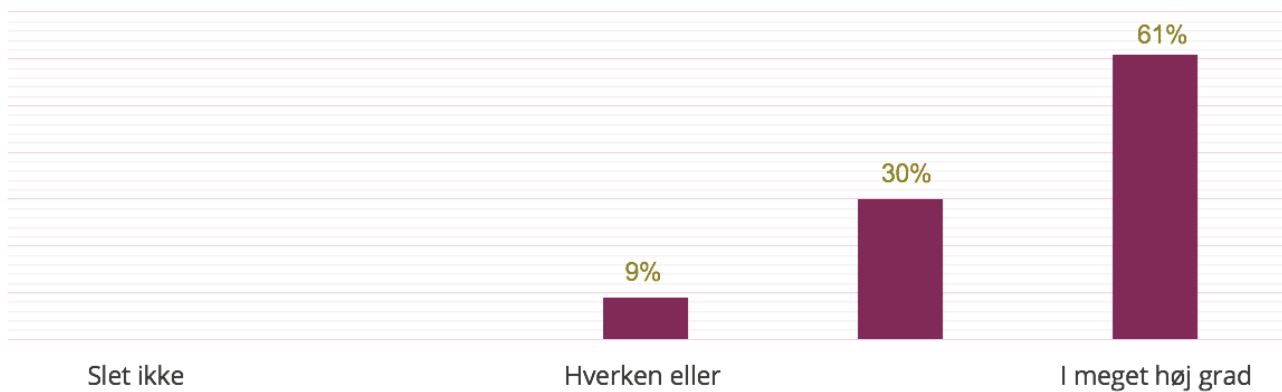
I hvor høj grad har DBU budt ind med:	1 – 5	Gennemsnit
Initiativ		4,17
Kommunikation af projektrammer		4,00
Professionalisme		4,30
Samarbejdsevne		4,39
Tilstrækkelig forberedelse		4,13
Lydhørhed ift. din kommunes ønsker for projektet		4,65
Tilstrækkelige ressourcer		4,22
En målrettet og strategisk tilgang		4,09

Følgende er fremstilling klubbernes/foreningernes besvarelser om en række øvrige elementer af partnerskabet.

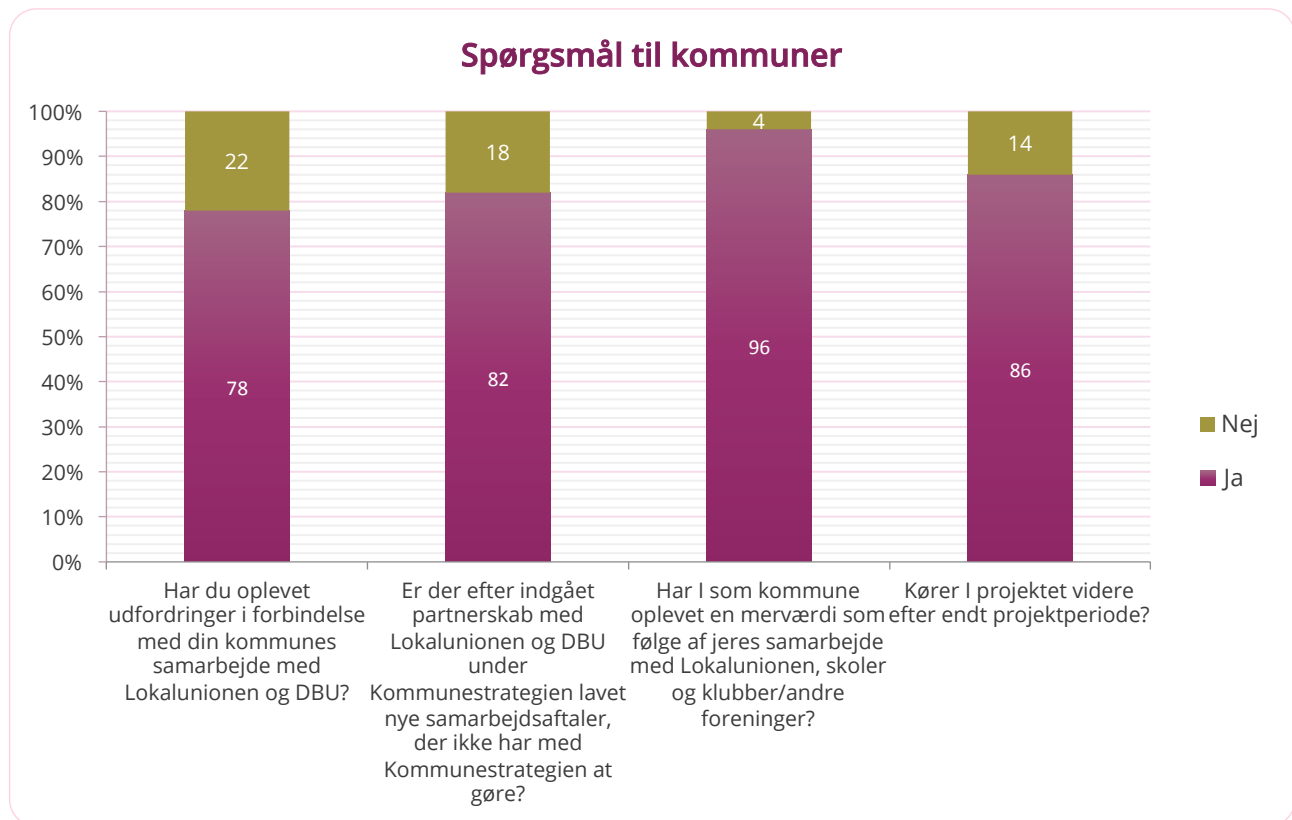
I hvor høj grad:	1 – 5	Gennemsnit
... oplever du, at din kommune har følt ejerskab til projektet?		4,43
... har partnerskabets struktur været succesfuldt?		4,22
... er projektets ønskede resultater for målgruppen opnået?		3,73
... er partnerskabets ønskede resultater for jer som kommune opnået?		3,91
... er der skabt øget strategisk samarbejde mellem din kommune og den Lokalunion I har arbejdet sammen med?		3,55
Ser I efter indgået partnerskab, i højere grad end før, på Lokalunionen og DBU som relevant fremtidig samarbejdspartner?		4,17

Følgende er fremstilling af kommunerne overordnede tilfredshed med samarbejdet.

I hvor høj grad har du været tilfreds med partnerskabet overordnet set?



Den følgende graf viser besvarelser fra kommuner på konkrete elementer af deres samarbejde med DBU.



Som et led i spørgeskemaet, blev alle respondenterne bedt om at angive 3 ting, der fungerede godt ved samarbejdet med DBU. Alle disse ord og formulering er bearbejdet og fremstilles nedenfor som en 'ordsky' eller wordle. I ordskyn skelnes ikke mellem kommunale respondenter og foreningsrespondenter, men alle udsagn om de gode samarbejdselementer er samlet.





5. LOKALUNIONERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN

Indeværende afsnit fremstiller Lokalunionernes oplevelser med Kommunestrategien. Afsnittet er opdelt i en række underoverskrifter, som dels er fremkommet i en åben bearbejdning af data og dels er hentet fra spørgsmålene i Kommissoriet og fra den indledende workshop med styregruppen.

Af de konkrete evalueringsspørgsmål i Kommissoriet retter følgende sig mod Lokalunionernes perspektiv og oplevelser:

- Hvordan er det opsøgende arbejde organiseret? Har det eksempelvis været præget af en decentral strategi eller af rent personlige kontakter/netværk? Hvordan kan disse to "tilgange" vurderes op mod hinanden?
- Hvad har DBU opnået via samarbejdet? Er projekts formål blevet opfyldt?
- Hvilke indsatser har skabt de bedste resultater for målgruppen? Er der noget kommunerne/DBU har været bedre til end andet inden for de 3 hovedområder? Er der indikatorer på hvad der skal til for at såvel LU, klub og kommune får de ønskede resultater med et partnerskab såvel i forhold til proces samt konkrete resultater.

Af evaluators tilføjelser til de konkrete evalueringsspørgsmål retter særligt to interesseområder sig blandt andet mod Lokalunionerne, nemlig:

- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres i forhold til arbejdet med de 3 hovedområder?
- Kan der udledes delelementer af best practice for Lokalunionernes samarbejde med de involverede kommuner?

Ovenstående spørgsmål besvares helt eller delvist (enkelte spørgsmål belyses også andre steder i rapporten fra andre perspektiver) i indeværende afsnit. Dette både gennem de af data fremkomne overskrifter og afsnit, samt mere konkret i afsnittets delkonklusion, hvor evaluator med egne ord opsummerer.

5.1 HVAD ER KOMMUNESTRATEGIEN?

Som en indledende rammesætning af følgende afsnit om forskellige elementer af LU'ernes² oplevelser med Kommunestrategien, skitseres indledningsvist deres formuleringer af, hvad Kommunestrategien har vist sig at være i praksis.

Overordnet udledes det, at måden at tænke fodbold som både konkret middel til motion og sundhed gennem det at røre sig og også som middel til netværk, sociale relationer og beskæftigelse i høj grad giver mening for alle de aktører, der har været en del af Kommunestrategien. Kommunestrategien har således bidraget med opmærksomhed på fodboldens potentialer og helt konkret med dels en organisatorisk ramme og derudover en økonomisk ramme, som har muliggjort arbejdet med fodbolden i et samfundsmæssigt perspektiv.

*"[Interviewer: Hvad har Kommunestrategien været?] En rammesætning af hvad, fodbolden også kan."
(LU-tovholder)*

En anden væsentlig pointe går på Kommunestrategiens betydning for DBU. En siger:

² LU bruges igennem rapport som forkortelse af lokalunion

"Kommunestrategien har betydet, at DBU har fået synliggjort, at de eksisterer – også hos dem, som måske ikke rigtig kendte til DBU førhen." (LU-tovholder)

En vurdering er dermed, at DBU igennem Kommunestrategien og LU'erne er kommet mere i *øjnehøjde* og er blevet en relevant samarbejdspartner hos en række af både kommunale aktører og forskellige foreninger, der før Kommunestrategien ikke på samme vis havde et billede af DBU som en samarbejdspartner 'helt ude i praksis'.

At kunne tale fodbolden ind på forskellige politiske dagsordener rundt omkring i landets kommuner qua hovedområdernes relevant er ligeledes en gennemgående formulering.

"Embedsmændene på direktorniveau rundt i kommunerne er overraskede over hvor, meget de har kunnet få gang i." (LU-tovholder)

Dermed bliver Kommunestrategien også et strategisk redskab, der kan bruges til at skærpe fodboldens betydning også i en politisk og administrativ kommunal kontekst.

Opsummerende har Kommunestrategien altså været en vigtigt redskab i flere sammenhænge jf. ovenstående og på tværs af alle formuleringerne ligger pointen om Kommunestrategiens betydning for dannelsen af relationer og netværk, herunder kendskabet til hinandens kompetencer og dagsordener. Et netværk som det vurderes vil være vedvarende og 'leve videre' efter Kommunestrategiens og øvrige kommunale indsatsers eventuelle ophør.

5.2 FRA DIALOG TIL PROJEKT

Igennem både de 6 individuelle interviews med LU-tovholderne samt fokusgrupeinterview med arbejdsgruppen, er der udtrykt pointer i relation til bevægelsen fra dialog til projekt.

Fælles for en stor andel af de igangsatte projekter er, at LU'en oplever sig selv som idégenerator og initiativtager. Et konkret eksempel herpå forklares af en tovholder fra en lille LU. Han siger:

"Jeg læste en artikel om FC Prostata og fik derfra en idé til at gøre nogenlunde det samme på XX (navn på geografisk placering, red.) Derefter kontakter jeg så en diabetessygeplejerske fra kommunen. Hun er med på det, og vi aftaler at holde et møde. Så jeg kommer i kontakt med kommunen gennem en embedsmand, som her var sygeplejersken på baggrund af en konkret idé. Et kendskab til hvem der sidder med det de forskellige steder har helt klart været en fordel her. Kommunen og LU'en er ikke så stor, så det er nemmere her at banke på den rigtige dør i første hug." (LU-tovholder)

At tage kontakt til relevante aktører med en helt konkret idé, eller alternativt at udvikle på en idé i fællesskab med enten kommunale aktører eller en klub eller forening, udtrykkes af flere at være en god vej til et konkret projekt. Ligeledes hjælpes processen på vej, hvis der i forvejen er kendskab til, hvilke døre, der skal bankes på. I de større LU'er og kommuner er der ikke i samme grad en viden om, hvilke kommunale medarbejdere, der kunne være relevante og hvor forskellige projekter kan forankres i det kommunale system. To af de større LU'er fortæller om gode erfaringer med at invitere til og afholde arrangementer/konferencer med relevante fagpersoner samt aktørgrupper. En siger:

"På dagen var borgmester, professorer og andre ude at tale om, hvordan fodbolden kan bidrage. Det var en rigtig god dag, der kan huskes også efterfølgende." (LU-tovholder)

I de større kommuner synes afholdelsen af et arrangement, der dels skaber opmærksomhed om fodbolden og dels giver konkret information om de muligheder, som Kommune strategien repræsenterer, at have været gavnlige.

Og er der først ét godt projekt at fortælle om i LU'en, giver dette ofte anledning til flere. En siger:

"Når det først er gået op for kommunerne, hvad DBU kan, så vil de gerne mere. Nogle kommuner lurepasser måske for at se hvordan det går med nabokommunen." (LU-tovholder)

Den gode historie og det gode projekt avler således ofte nye projekter, hvilket kan tyde på, at jo mere konkret og operationaliseret en kommune kan få øje på, at et projekt i en nabokommune er, jo mere mod har de på selv at prøve et projektsamarbejde af. En anbefaling til et fremtidigt fokuspunkt bliver således at bruge gode og konkrete cases til at igangsætte dialogen med kommunerne. Dog pointeres det af flere, at det ikke er muligt at kopiere eller genbruge helt konkrete projektrammer på tværs af kommuner, da både organisatoriske forskelle, størrelsesmæssige forskelle og geografiske forskelle spiller ind.

Et andet fokuspunkt går på, at der bør sættes god tid af til processen med dialog, projektbeskrivelse og udarbejdelse af indstilling. I visse tilfælde har denne proces været besværlig og tidskrævende, dette særligt i forbindelse med etablering af mindre projekter. Her opleves det, at omfanget af administration i forbindelse med at få projektet godkendt i omfang har overskredet det egentlige projektindhold. Dette både i DBU-regi og i kommunernes egne administrative systemer. En tovholder byder dog ind med en brugbar erfaring i denne forbindelse. Han siger:

"En vigtig regel er, at embedsmænd snakker med embedsmænd og politikere med politikere. Snakker man den anden vej, så bliver man forsinket." (LU-tovholder)

5.3 DEN GODE PROCES

I det følgende fremstilles de forskellige LU-tovholders oplevelse af den gode proces.

Et kendetegn ved den gode proces opleves at være, når forskellige fagligheder bidrager positivt til hinanden.

"Den gode proces har været, når de forskellige fagligheder har spillet sammen. Alle har været opsatte på, at det skulle lykkes. Måske var det tungt i starten, det med at få nogle til at se det og deltage. Man skal være klar på en langsom opstart. Vi blev især nødt til at være tålmodige med denne målgruppe (diabetes og hjertepatienter, red.). Den gode proces sker også nemmere, når man har pressen med sig. Der har været mange mediedækninger, og de gode medieomtaler har givet nye medlemmer, og det er jo noget af det klubberne virkelig kan forstå." (LU-tovholder)

En anden trækker omfanget af indsatsen overfor omfanget af output frem og pointerer, hvorledes det ene bør stå mål med det andet. Han siger:

"Den gode proces er, når alle har en umiddelbar mening om projektet – fordi det betyder, at de er interesserede. Og så er det vigtigt, at indsatsen står mål med output. Klubben skal kunne se, at der er vinding på en relativ lille indsats. Det må ikke blive for stort - det kan klubber ikke så godt overskue. Det er bedst, hvis det starter småt og eventuelt kan udvikle sig. Og så skal der være en lokal tovholder, som kan stå for det. Nogle projekter lukker, fordi det ikke lykkes at finde tovholdere. DBU arbejder for klubberne og ikke for kommunerne. Vi vil gerne hjælpe kommunen, hvis det giver mening for klubberne."

Få de snitflader til at opstå. Men ikke kun for kommunens skyld. Sådan tænker jeg.” (LU-tovholder)

At inddrage klubber, der i forvejen både kompetencemæssigt og ressourcemæssigt er stærke, bliver dermed også væsentligt for den gode proces og det gode samarbejde.

En anden pointerer, hvorledes en allerede opstået idé hos kommunerne i hans optik har betydet, at projektet hurtigere forankres i det kommunale system.

”De samarbejder, der er gået rigtigt godt er, når kommunen har en ide om hvad de vil allerede inden, man kommer. En kommune ville gerne arbejde med beskæftigelse, så det var nemmere at organisere projektet, fordi idéen var i gang. De kommuner, der arbejder på tværs af forvaltninger er nemmere.” (LU-tovholder)

Af de to ovenstående citater kan det dermed udledes, at den gode proces dels hjælpes på vej af en ressourcestærk klub og dels af en allerede opstået idé i kommunalt regi, der måske endda hænger sammen med en politisk dagsorden. I denne forbindelse peger flere på Kommunestrategiens tre hovedområder som gode og relevante. Det udfoldes yderligere i afsnit 5.5.

Også Kommunestrategiens indbyggede muligheder for søgning af projekter i forskellige størrelser opleves at imødekomme den gode proces. En siger:

”Det er vigtigt at se det fra kommunens kontekst. Har vi at gøre med en lille eller stor kommune? Der er ingen mening i at lave store projekter i små kommuner. Vi skal finde ind i konteksten. Og i den forbindelse ligger en styrke ved puljepolitikken omkring Kommunestrategien. Der bliver det muligt at bidrage med økonomi strikke det sammen, så det lige passer til den enkelte kommune. Det er vigtigt.” (LU-tovholder)

At der er indbygget økonomiske midler i Kommunestrategien forklares i mange tilfælde at være en væsentlig *dør-åbner* ind i kommunerne, og i det hele taget en katalysator for projekter. Dette perspektiv berøres dermed også i flere af rapportens øvrige afsnit, ligesom det nuanceres yderligere fra LU-perspektivet i det følgende.

5.3.1 ØKONOMI

Der er bred enighed hos LU'erne om, at puljemidlerne, og med dem muligheden for at søge medfinansiering til større og mindre projekter, har været en væsentlig faktor for Kommunestrategiens gennemslagskraft. Det opleves dermed, at have været af stor værdi for både LU'erne selv, idet de kunne bruge medfinansiering som trumfkort i dialogen, ligesom det har været det for de aktører, der har været 'modtagere' af projekterne.

”Det (projektet, red.) var aldrig kommet op at køre uden økonomi fra DBU. En lønnet instruktør har betydet meget. En ulønnet instruktør ville ikke have holdt, når der ikke var så mange medlemmer i starten. Kommunen stillede sygeplejersker og sundhedspersonale til rådighed, og der er også ydet støtte til 3. halvleg og det sociale. Det har også været rigtig vigtigt med den del.” (LU-tovholder)

Muligheden for at aflønne en instruktør, træner eller tovholder har således ikke alene betydet, at der var faste rammer om projekterne. Flere beskriver også, at det har højnet niveauet i forskellige projekter, at der har været mulighed for at aflønne kvalificeret personale, der har haft viden og faglighed til at bidrage med andet og mere end blot tid til projektet.

I forlængelse af økonomiens betydning berøres det igen, at muligheden for medfinansiering er af stor betydning i de første faser af projekterne, og at en imponeret og derfor samarbejdsvillig kommune hurtigt afføder flere projekter.

*“Puljeansøgningerne er en fantastisk mulighed. Den største bekymring hos kommunerne var, at LU ville stikke snablen ned i kommunens kasse. Det er ikke tanken. LU kommer selv med en del af finansieringen og Kommunen var virkelig imponerede over, at der er medfinansiering. Tingene kommer hurtigt igennem og sker hurtigt. Det kører bare. Én ting er ord. Det vigtige er handlingen. Det viser sig så, at det faktisk betyder, at kommunen så siger “jamen vi har faktisk også nogle penge herovre”. Økonomien er en fælles udfordring, som løses i samarbejde. Det gør at kommunen også selv kommer på banen med projekter, hvor de vil have LU som samarbejdspartner. Så går kontakten faktisk begge veje nu.”
(LU-tovholder)*

5.4 EJERSKAB

En del af evalueringens interesse i forhold til LU-perspektivet handler om at afdække, hvorledes der findes gode erfaringer med forankring af ejerskab og hvor det skal 'bo'. Der spores overordnet to 'taktikker', nemlig enten at holde fast på ejerskab og projekt-ejerrollen i LU'en eller at agere mere passivt i forhold til ejerskab, og på den måde lægge op til, at det bor mest hos aktørerne.

“Nogle gange har jeg og LU'en ikke været så aktiv med det formål at skubbe ejerskab mere over til klubben. Men det har bidraget til, at det har været længe undervejs eller ikke blevet til noget. Der er jo ikke meget tid til alle kommuner i en stor LU. DBU kan ikke drive det for klubben, men kan hjælpe og facilitere – og det er der nok brug for, at vi gør.” (LU-tovholder)

Citatet peger på en klar anbefaling om, at LU ikke forholder sig passivt i forhold til ejerskab, men i stedet indtager en faciliterende rolle og understøtter klubben. Denne anbefaling understøttes af et andet citat, der afspejler den mere aktive taktik i relation til ejerskab.

“Hvis ikke LU'en sætter sig for bordenden, så kommer det ikke ud over rampen. Det der så sker nu er, at langsomt men sikkert kommer der henvendelser fra kommunen om idéer til projekter. I vores LU har det været essentielt, at XX (navn, red.) har taget styring, siddet for bordenden, faciliteret. Efterfølgende flytter ejerskabet sig så videre ud. Alle vil gerne være en del af en god historie. Folk vil gerne være med, når det gode projekt er i pressen. Så tænker folk, at når det der projekt kan komme op at stå, så kan det her projekt måske også. De forskellige instansers strategiske målsætninger skal opfyldes og bliver de det i fællesskab, så kan folk se, at det alle sidder og kæmper med til hverdag bliver lettere, når det gøres i fællesskab gennem samarbejde og partnerskab. Så deler ejerskabet sig naturligt.” (LU-tovholder)

Det fremgår således tydeligt, at LU'erne bør holde fast på en del af ejerskabet i projekterne og sætte sig for bordenden. Dermed realiseres projekter og, som det også er pointeret flere andre steder i evalueringen, avler det gode projekt nye projekter. Det gode projekt betyder ligeledes, at ejerskabet naturligt deles mellem aktørerne. En del af den ressource, som LU'erne byder ind med, bør derfor være at indtage bordenden og tage styring – i hvert fald indledningsvist.

Et par af LU'erne har ligeledes gjort sig erfaringer med, hvordan det bedst muligt sikres, at projektet forankrer sig hos kommunen og i klubberne. En siger:

“Ejerskabet er afhængigt af udformning af projektet. Det kommer an på, om klubben eller kommunen selv er med fra start, eller om man får et næsten færdigt projekt præsenteret. Der er klart mest ejerskab, når man er med fra start. Vi har blandt andet et godt projekt i XX (bynavn, red), men der er lidt problemer med ejerskabet i klubben, da klubben ikke var med fra start.” (LU-tovholder)

Den indledende dialog og idegenerering kan således med fordel igangsættes blandt alle relevante parter i et eventuelt samarbejde. LU'en bør sidde ved bordenden, men kan med fordel signalere, at aktørernes ideer og øvrige dagsordener er relevante at tænke med i projektetableringen.

5.5 HOVEDOMRÅDERNE

Som det også tidligere har været berørt, har hovedområderne i flere tilfælde vist sig at være relevante overskrifter, der har betydet, at Kommunestrategien kunne tales ind i politiske 'varme kartofler' og dermed har været relevant også i et samtidsperspektiv. En siger:

“Vi har jo på en måde været heldige med skole, integration og sundhed. Først var det skolereformen, så var der flygtningekrise, så er der beskæftigelse, som jo altid er på den politiske dagsorden. Og det har været godt med et frisk pust med fodbold, og der har vi været heldige at hovedområderne har passet ind i politiske dagsordener. Jeg tror, at der er et billede af DBU nu som nogle, der faktisk kan bidrage til sådan nogle opgaver.” (LU-tovholder)

Således spores en opmærksomhed mod et timings-spørgsmål, som i dette tilfælde har passet fint sammen med de politiske interesseområder og citatet understreger, at det nærmest opleves som held, at der viste sig så klare sammenhænge. Et andet citat understreger ligeledes, hvordan god timing i forhold til politiske dagsordener er vigtigt og nuancerer ved at påpege, hvordan de tre hovedområder i Kommunestrategien er kommet til udtryk forskelligt. Han siger:

“Den kommunale dagsorden lige da vi ramte dem var meget skolereformen hver gang man snakkede skole. Den er mindre til stede nu. Sundhed har været jævnt fordelt gennem årene. Alle kommuner synes, at det er vigtigt at sundhed udbredes til borger – og ser også en økonomisk og samfundsmæssig gevinst. Man ville gerne involvere det frivillige foreningsliv, og der blev det tydeligt, at der var grobund for at kommunerne ville snakke med DBU. Jeg oplever mere social inklusion nu. Der er gode historier på alle områder. På en eller anden måde er social inklusion sværere end de andre – fordi det er tungere borgere. Sundhed og skole har brede målgrupper Men når det så endelig lykkes med social inklusion, så overskygger det de andre historier.” (LU-tovholder)

At hovedområderne er relevante og har hjulpet LU'erne med at give Kommunestrategien retning, er der således ikke nogen tvivl om. Ligeledes bliver det tydeligt, at hovedområder har kunnet noget forskelligt. Sundhedsområdet har været det mest oplagte forstået ved at fodbold og sundhed helt naturligt går hånd i hånd, mens skolereformen qua yderligere fokus på bevægelse er blevet relevant og har givet anledning til nytænkning. Fodbold som redskab til inklusion har ligeledes vist sig meningsfuldt og derudover med en oplevelse af, at det hovedområde giver *de bedste historier*.

5.6 DEN ORGANISATORISKE RAMME

I relation til den organisatoriske ramme gives der udtryk for, at der er brugt meget tid på læsning af dokumenter om strategier, målsætninger og retningslinjer for søgning af projektfinansiering. Opstarten af Kommunestrategien er af nogen oplevet som kaotisk og særligt i starten savnede LU-tovholderne retning og konkretisering.

“Efter den første vaklen i de første par måneder, så blev man mere tryk ved at snakke med kommuner. Det skal nok ses i lyset af fødslen af hele projektet, som var lidt kaotisk. Vi spurgte os selv: hvor skal det ligge, både administrativt og politisk? I begyndelsen var der mange, der ikke troede på det blev til noget. Da man fandt ud af at man kunne lave rammebevillinger, hjalp det meget. Tidligere skulle man snakke med kommunerne, og så tage det med hjem til DBU og derefter have noget ping pong. Det hjalp så, at man senere kunne sige, vi har denne rammebevilling. Det viser også en god seriøsitet, at DBU kommer med ressourcer.” (LU-tovholder)

At få de første projekter i gang har således betydet, at Kommunestrategien også for LU'erne har antaget en mere håndgribelig størrelse i og med den er blevet udmøntet i et helt konkret samarbejde. Oplevelsen af den administrative proces ved søgning af midler beskrives i visse tilfælde at gå gnidningsfrit, mens den i andre er oplevet som ressourcekrævende og langvarig set i relation til projektets omfang. Dog er der en generel forståelse af, at det at administrere Kommunestrategien og de midler, som den indeholder, betyder at der er et administrativt arbejde forbundet med søgning. Det opleves således som et vilkår, der dog i visse tilfælde ikke står mål med projekts omfang.

5.7 HVAD HAR KOMMUNERNE FÅET UD AF KOMMUNESTRATEGIEN?

Et spændingsfelt i forhold til etablering af projekter under Kommunestrategien handler om, i hvilken grad samarbejdet er for klubberne og for kommunerne. Kommunestrategien retter sig selvsagt mod kommunerne og indtænker de lokale klubber som aktive aktører (jf. projektbeskrivelsen), og det vurderes derfor interessant at medtage LU'ernes pointer om, hvad henholdsvis kommunerne og klubberne får ud af Kommunestrategien, og hvordan de har oplevet spændingsfeltet mellem de to aktørgrupper. De følgende to afsnit søger at afdække dette.

En generel pointe, som udtrykkes af flere, går på at DBU og LU'erne er en ressource for klubberne. En siger:

“DBU arbejder for klubberne, ikke for kommunerne. Det skal give mening for klubberne, og det har jeg været meget opmærksom på. Jeg italesætter, når der tales med klubber, at klubberne skal tænke over, hvad samarbejdet med kommunen skal bidrage med. Det skal handle om mere end driftsomkostninger. Klubberne skal tænke over, hvad de kan hjælpe kommunen med, så de kan blive en synlig aktør i lokalsamfundet. Strategisk samarbejde med kommunen gør det interessant for kommunen. Det er befriende for kommunen, at foreningslivet leverer noget tilbage, og ikke bare beder om ting. Så vi har skulle hjælpe klubberne med synliggørelse af, hvad gevinsten for kommunen er.” (LU-tovholder)

Det beskrives således, at spændingsfeltet mellem LU'erne, klubberne og kommunerne har flere niveauer. Et handler om, at LU'erne og DBU som udgangspunkt er en ressource for klubberne. Det næste lag indeholder, at LU'erne med fordel kan hjælpe klubberne med at blive interessante for kommunerne, for på den måde at stille sig i en position som synlig aktør i det lokalsamfund, som klubben findes i – og dermed også indirekte lever af. Et sidste niveau medtænker, at kommunerne 'tændes af' at foreningslivet leverer noget tilbage til kommunerne. Dermed bliver det LU'ernes opgave at få snitflader og interessefællesskaber til at opstå mellem klubberne og kommunerne, således at begge parter høster noget gavnligt. Her vurderes Kommunestrategien at bidrage med en brugbar ramme til at imødekomme alle tre niveauer og give DBU og LU'erne en position som et slags bindeled.

En LU-tovholder opsummerer:

"[Interviewer: Så hvad har kommunerne fået ud af det?] Mere motiverede klubber. Nogle gange er der ikke optimalt samarbejdsklima. Men her er der skabt platform for bedre samarbejde. Fordi klubberne har haft en organisation i ryggen. Der er kommet flere sunde borgere i kommunen. Flere borgere ude af offentlig forsørgelse. Og det er fordi vi har haft Kommunestrategien som en struktureret samarbejdsplatform." (LU-tovholder)

5.8 HVAD HAR KLUBBERNE FÅET UD AF KOMMUNESTRATEGIEN?

I LU'ernes perspektiv er der flere ting, som klubberne både på kortere og længere sigt har fået ud af Kommunestrategien. En af disse handler om, at Kommunestrategien har gjort det muligt for klubberne at synliggøre sig på en anden måde.

"Hvis klubberne er gode nok til at vise hvad de kan bidrage med i et samarbejde, så vedholder de også deres relevans og også aktivitetstilskud." (LU-tovholder)

Kommunestrategien har således skabt en samarbejdsarena, der har været gavnlig for klubbernes mulighed for at 'vise sig frem' for kommunerne. I den forbindelse pointeres det ligeledes, at klubberne med DBU og LU'erne i ryggen har været mere trygge ved at begynde at tale ind i den kommunale kontekst.

"Klubberne oplever, at vi (LU'erne red.) taler deres sag. Vi er på deres side. Man kunne forestille sig i kommunalt regi, at klubben føler, at de skal levere noget til kommunen. Med DBU ved hånden er klubben mere trygge ved at skulle det. DBU har relationer i klubberne og vi kan måske hjælpe dem lidt med at snakke kommunesprog. På sigt betyder det, at samarbejdsclubberne har fået øjnene op for, hvordan kommunerne fungerer. De ved mere nu om, hvor man skal henvende sig. De har fået andre indgangsvinkler og netværk. Og det kører videre - det relationelle mellem klub og kommune." (LU-tovholder)

Samarbejdsrelationen mellem de klubber, som har været med i projekter under Kommunestrategien og de LU'er de i den forbindelse har samarbejdet med, opleves således også som styrket. Klubberne har høstet gode erfaringer med at samarbejde med kommunale instanser og der opleves i forlængelse deraf at være sket et holdningsskift i klubberne i forhold til forståelsen for, at klubberne skal hjælpe til hos kommunen og i lokalsamfundet. Klubberne ved nu, fordi de har oplevet det, at der er gevinster at hente i den forbindelse. Samtidig er der skabt netværk og viden om indgangsvinkler, der vurderes som brugbare og gavnlige også fremadrettet.

5.9 FØR/EFTER KOMMUNESTRATEGIEN

I forsøget på at stille skarpt på effekterne af Kommunestrategien, er de interviewede LU-tovholdere blevet spurgt, hvilke forskelle de oplever som mest markante før/efter Kommunestrategien.

I refleksionen over, hvordan forholdet til kommunerne var før – og hvordan det er nu – bliver det tydeligt, at Kommunestrategien har haft stor betydning. Dels i kraft af de konkrete projekter og de effekter de har medført for de involverede, men også i forhold til et skift i fokus.

"Da Kommunestrategien blev lanceret, åbnede der sig en ny verden. Fokus skiftede til et mere strategisk

fokus. Kommunerne fandt ud, af at fodbold er en ressource og har egenskaber, der gør, at den er let at gå til og nem at bruge. Det er nemt i forhold til faciliteter og regler. Alle kender fodbold – også i inklusionsprojekter med børn fra andre kulturer. Der er en tilgængelighed og genkendelighed, som gør fodbold let at arbejde med. Kommune og DBU forstår hinanden bedre nu – det er gensidigt. Da Kommunestrategien startede, havde man fornemmelser. I starten var det DBU's egen mavefornemmelse på, hvad man kunne arbejde med. Nu er det begge veje. [...] klubberne siger også, at der er ramt rigtigt.”
(LU-tovholder)

En udledt effekt er således det øgede strategiske fokus på fodbolden og den nu mere gensidige indsigt i, hvordan DBU, LU'erne og kommunerne kan bruge hinanden og klubberne. En anden effekt handler om afstand – eller fornemmelsen af den.

“Hvis man fik en god idé på DBU Allé, så var der før virkelig langt til for eksempel Holstebro.”
(LU-tovholder)

Før Kommunestrategien var der fornemmelsen af, at der var rigtig langt mellem DBU i Brøndby og den lokale klub. Med Kommunestrategien er det blevet tydeligt, at alle 'led' i kæden (DBU, LU'erne, kommunerne og klubberne) er samarbejdsaktører i et fælles projekt, hvilket betyder, at afstanden mellem leddene synes kortere end førhen.

I forhold til den egentlige politiske forankring og interesse i anvendelsen af fodbold som redskab eller middel til 'noget større', opleves ligeledes en forandring.

“Tidligere var projekter kun i Kultur & Fritid, fordi det var fodbold. Nu er det i mange flere forvaltninger og langt mere tværsektorielt. Det ledelsesmæssige opdrag ned gennem systemet – og også hovedområderne - giver en anden opmærksomhed og et andet fokus.” (LU-tovholder)

Forankringen af projekter mere bredt i de involverede kommuner opleves således også som værende noget nyt. Hvorvidt den effekt helt eller blot delvist kan tilskrives Kommunestrategien kan der ikke udledes konkrete svar på, men det vurderes, at Kommunestrategien under alle omstændigheder har passeret ind i politiske forandringer og dermed været med til at forankre dem og pege på deres relevans.

I forhold til LU'ernes rolle som enhed i organisationen spores også et før og efter Kommunestrategien. En siger:

“LU's rolle efter Kommunestrategien er ændret. Hele tankesættet i enhederne er ændret. Vi tænker meget mere ud af boksen og meget mere i relationsarbejde. Det var utopi, at der kunne samarbejdes på tværs og med kommunen på samme måde for 3 år siden. Både administrativt og i det politiske system.”
(LU-tovholder)

Opsummerende peges således på fire overordnede forskelle eller forandringer, nemlig skift i fokus, fornemmelse af kortere afstand mellem leddene, en understøttelse af bredere kommunal forankring samt en forandret rolle for LU'erne. Et citat opsummerer på, hvordan disse effekter er blevet mulige og peger på betydningen af at have fået testet samarbejdsformer.

“At kommunerne kender ansigter på dem i DBU gør, at det er nemmere for kommunen at tage fat på dem inden problemer opstår. Før var det først når der var et problem. Det er nemmere at komme i

dialog. Kommunen ved hvem DBU er. Kommunerne tager mere fat på DBU nu. Det gjorde de ikke før i samme omfang. Kommunen ved nu, at DBU kan hjælpe med mere end bare lavpraktik og græssslåning og lokalklubbernes drift, nemlig også de bløde værdier og sociale indsatser. Qua at DBU har bredt sig ud, så kan kommunen også se dem som relevant samarbejdspartner.” (LU-tovholder)

I det følgende fortsættes fokus på formuleringer af effekter, her i et mere overordnet perspektiv.

5.10 OVERORDNEDE EFFEKTER

I forlængelse af ovenstående afsnit, som stillede skarpt på de forandringer, der mærkes tydeligst i et før/efter Kommunestrategien-perspektiv, fortsættes samme fokus og indeværende afsnit omhandler de overordnede effekter, som LU'erne får øje på.

En af disse handler om, at DBU er blevet klogere. En siger:

”Politiske værdier er vigtige. [...] Kommunestrategien startede for 4 år siden, og der er sket virkelig meget. Der er skabt meget synliggørelse. De er sket mere end man troede i forhold til, hvad er politisk interessant. Der er vi selv blevet klogere. Også på hele det her med fodbold som velfærdslofter, og hvordan man gør det. Der er mange markante værdier i hele strategiarbejdet, som DBU er blevet klogere på i løbet af årene.” (LU-tovholder)

At det er lykket at skabe en strategi og ramme, som har muliggjort testning og afprøvning af samarbejdsmodeller synes der således ikke at være tvivl om. Samtidig peges på en forklaring på, hvordan det er blevet muligt, at Kommunestrategien har bidraget med denne ramme.

”DBU og LU'erne er konkrete. DIF har også haft en Kommunestrategi, men måtte give op. De har ikke en fodbold, som var midlet, og derfor var det ikke konkret nok. DBU er både store nok og konkrete nok til at teste fodbolden som middel til at løse samfundsudfordringer.” (LU-tovholder)

Det formuleres dermed, hvorledes Kommunestrategien både har været én brik i³ - og et væsentligt redskab i – realiseringen af ”En del af noget større”, fordi den er tilpas konkret samtidig med at DBU som organisation er stor nok.

En anden overordnet effekt retter sig ligeledes mod DBU selv og handler om ’det nye DBU’. At DBU har været undervejs med at brande sig selv anderledes er en proces, der peger endnu længere tilbage end til lancering af Kommunestrategien. Dog understreges det, hvordan Kommunestrategien har været en operationaliserbar og praksisrettet ’del af noget større’.

”DBU har re-brandet sig som ”En del af noget større”. Der er mange eksempler på, at man er blevet netop dét. Først med Fodbold Fitness, så Kommunestrategien, så Velfærdsalliancerne. På disse 4 år er der sket meget. For 10 år siden var det ikke så meget andet end en fodboldarrangør. Der ses rigtige gode tendenser, men vi er stadig en stor organisation med en kerneopgave, som går på turneringer. Organisationen er hjulpet meget af teknologien. Der er færre medarbejdere, der behøver at beskæftige sig med turneringer og det har frigivet ressourcer til at arbejde med andre områder.” (LU-tovholder)

³ Jf. afsnit 1.2.6

Ovenstående citat pointerer ligeledes, at DBU fortsat har en kerneopgave i forhold til turneringsfodbold, og at der bør være en balancering mellem de 'oprindelige' kerneopgaver og de nye arbejdsområder. Her er medarbejderne hjulpet af teknologien og en vurdering er, at denne aflastning af medarbejderressourcer ved brug af teknologi kun øges fremover i takt med at teknologier både udvikles og indlæres.

En del af de overordnede effekter af Kommunestrategien formulerer LU'erne som de vigtigste læringspunkter. Et af disse er tålmodighed.

"Tålmodighed - fra idé til udførelse. Det skal arbejdes ind i kommunernes dagsorden. Det kræver tålmodig at arbejde med kommunen, og det er en lang proces. Men det giver mening! Det giver mening for klub, kommune, de strategiske interesser. DBU er ret synlige i kommunerne nu. Vi har synliggjort fodbold, og det handler om kontinuitet, at holde relationerne ved lige. Holde hvad man lover. Vise et godt resultat." (LU-tovholder)

Tålmodighed og en accept og forståelse af den til tider lange proces bliver væsentlige fokuspunkter, som DBU og LU'erne bør være forberedte på, når de indgår kommunesamarbejder. Dernæst har en læring været, at kontinuitet og et arbejde med at vedligeholde de relationer, der opstår, er vigtigt. Pointerne om relationer, herunder særligt dem, der er opstået eller forstærket i forbindelse med arbejdet med Kommunestrategien, opleves også som en vigtig effekt.

"Kommunestrategien har uden tvivl skabt meget tættere og flere relationer." (LU-tovholder)

At relationerne mellem instanser i LU'erne og kommunerne italesættes som en effekt, hænger sammen med deres også fremtidige rolle. Som det også er pointeret tidligere, er DBU blevet klogere på, hvordan de skal tale ind i en kommunal logik, ligesom de har høstet konkrete erfaringer med det. Disse læringer er genanvendelige og peger dermed også frem i tiden. Kommunestrategien efterlader et langt større netværk end der oplevedes at være før i tiden, som alle aktører i Kommunestrategien kan have gavn af fremadrettet.

5.11 FORBEDRINGSPOTENTIALER OG FREMTID

I forbindelse med evalueringens formål med at give fremadrettede anbefalinger eller inputs, som kan bruges i den kommende planlægning af DBU's kommunerettede arbejde, er forbedringspotentialer og fremtidsperspektiver i relation til Kommunestrategien ligeledes afdækket.

Et potentiale til forbedring set fra LU'ernes perspektiv opstår i forbindelse med ressourcemængden. Det er flere andre steder i rapporten berørt, at det kan være svært at afgøre, hvorvidt mængden af ressourcer står mål med projektets omfang. Dette 'regnestykke' bringes også frem i afdækning af forbedringspotentialer.

"Bagsiden af medaljen er, at det er enormt ressourcekrævende. Og vi kan måske godt i visse situationer blive i tvivl om, hvilken værdi giver det for klubberne sådan her og nu - som jo er dem, vi arbejder for. Er det dét værd set i forhold til ressourceforbruget? Ressourcer over for outcome. I et erhvervmæssigt synspunkt er der gevinst med mere målrettet og strategisk indsats. I den store skala med mange aktører - det kan ikke bare være top-down og så få konkrete effekter." (LU-tovholder)

Fordi klubberne udgør de mindste og instanser i Kommunestrategien, opleves det i forbindelse med visse samarbejder, at LU'erne kan være i tvivl om, hvad det er klubberne skal høste af et samarbejde med deres kommune her og nu. Som det også er berørt flere andre steder i rapporten, er både den gode relation mellem klub og kommune, de gode historier om nye medlemsgrupper i klubberne og klubbernes mulighed for at indtage en ny position i lokalområdet alle

gevinster, som klubberne også høster – dog synes disse ikke at give konkrete effekter her og nu. En fremadrettet anbefaling i den forbindelse bliver dermed at synliggøre tidligt, hvad det er klubberne kan forvente at opnå gennem samarbejder under Kommunestrategien. Dette eksempelvis i form af skriftlige formuleringer af gode historier og tidligere klubbers formuleringer af effekter. Derved gives samarbejdet også en mere konkret retning, om end det fortsat er muligt at lave elastiske samarbejdsaftaler målrettet den enkelte klub, lokalområdet og kommunen.

Et andet forbedringspotentiale peger på behovet for i (endnu) højere grad at have fokus på de frivillige i klubberne. I mange tilfælde står og falder projekter med de frivilliges kompetencer og lyst, hvorfor de er en vigtig ressource at tænke ind.

“Udviklingspotentiale ser jeg i forhold til vores vilkår i at arbejde med frivillighed. Klubberne vil gerne, og synes det er gode idéer, men er opmærksomme på, at det kræver frivillige. De hjælper nogle gange med nogle lønninger, men der skal hænder til at løfte projekterne og det kan være en udfordring med de frivillige. Fanebærere, ildsjælene. Det kræver ressource og retning. For hvem gør vi det? Hvorfor? Hvad får vi ud af det?” (LU-tovholder)

Igen efterspørges en mere tydelig retning allerede i en etableringsfase, som kan bruges til at engagere de frivillige. En anden supplerer:

“Det er jo meget lokalbestemte projekter. En fælles retning er derfor svær. Det der kan gøres er så faste pakker til skoler med best practice erfaring herfra. Men så er det et produkt. Inden for rammerne cirka. Man kan tilpasse lidt lokalt så. Det gør det lidt nemmere end at skulle opfinde fra bunden hver gang. At få et klart produkt, en klar ramme vil være attraktivt. Det er nemmere at få noget igennem som er klart. Idéudvikling er der ikke så god tid til. Men der er bare forskel på Aarhus og Morsø. Alting kan ikke sælges på samme måde. Der bliver nødt til at være en skallering på projekter. Men det er også en styrke ved DBU, at det kan tilpasses lokale enheder.” (LU-tovholder)

Der er dermed et opmærksomhedspunkt i relation til balanceringen mellem på den ene side en oplevelse af ‘salgsværdi’ i de mere færdigtænkte produkter, samtidig med at tilpasningsmuligheder og indtænkning af lokale forhold opleves som vigtigt. Et konkret forslag går på muligheden for skallering henholdsvis op eller ned af faste pakker, ligesom det er tilfældet med Fifa 11 og Fodbold Fitness.

Og netop Fodbold Fitness og sundhedsområdet bringes også konkret i spil i afdækning af, hvor der ifølge LU’erne ses potentiale for udvikling og forbedring. Som det også er pointeret tidligere i rapporten, ses en helt naturlig sammenhæng mellem sundhedsområdet og fodbold. En siger:

“Omkring sundhed kunne der godt bygges mere på. I forhold til sundheden kan vi langt mere med fodbold, end vi ved.” (LU-tovholder)

Sundhedsområdet opleves således som helt oplagt at udvikle på, dels fordi det allerede nu har vist sig at have gode effekter, og dels fordi det i høj grad synes oplagt at byde ind med fodbolden i forbindelse med de konkrete sundhedsfremmende opgaver, som LU’erne har oplevet ligger hos kommunerne.

I relation til fremtiden for Kommunestrategien og det kommunerettede arbejde, synes særligt én formulering og pointe at gå igen. Det synes gældende for alle LU’erne, at fremtiden for det kommunerettede samarbejde bør sammentænke de nuværende indsatser og arbejde endnu mere strategisk og i større skala. En siger:

“Prioritering økonomisk fylder naturligvis meget. Styrk samspillet-puljen og Kommunestrategien kan ikke ses alene mere, men bør ses sammen med Velfærdsalliancer. Det hele skal flyde sammen, det er jo kommunalt – og det giver mening. Det har været rigtig godt at arbejde med Kommunestrategien. Det har skabt gode netværk - så nu er der en forventning om, at LU er til stede og det skal vi udnytte. Kommunefeltet er så interessant, så det kan man ikke lade stå stille. Slet ikke når man nu har sat så meget i søen.” (LU-tovholder)

Og en anden supplerer:

“Mange projekter har vist effekt. Skal man så tage penge fra kommunerne, når man har et godt produkt? Det synes jeg ikke. Der skal laves en forretningsmodel og måske salgsarbejde ligesom med Velfærdsalliancerne, hvor man sælger et produkt.” (LU-tovholder)

Det vurderes dermed som helt klart, at der fortsat skal være en kommunerettet strategi i DBU, som med fordel kan sammentænke de forskellige strategier, som er etableret på nuværende tidspunkt. En oplevelse er, at de forskellige strategier allerede er undervejs med at smelte sammen og at man med fordel kan understøtte denne bevægelse og hente de gode erfaringer fra Kommunestrategien ind i et mere salgs- og produktorienteret arbejde, som det der pågår med Velfærdsalliancerne. De mange lokale afprøvninger, som Kommunestrategien har givet mulighed for, har givet LU'erne en masse værdifulde erfaringer og tegnet et billede af de nødvendige ressourcerammer og effekter. Med denne viden kan der fremadrettet arbejdes endnu mere strategisk og med projekter i større skalaer, idet LU'erne har oparbejdet et godt både kendskab til og relationer i kommunerne, ligesom kommunerne har fået øje på LU'erne og DBU. Kommunestrategien har således gennem afprøvning af samarbejder i forskellige kontekster støbt det fundament, som det fremadrettede kommunesamarbejde kan stå fast på.

5.12 DELKONKLUSION

- Hvordan er det opsøgende arbejde organiseret? Har det eksempelvis været præget af en decentral strategi eller af rent personlige kontakter/netværk? Hvordan kan disse to "tilgange" vurderes op mod hinanden?

På baggrund af afsnit 5 kan det således konkluderes, at DBU med Kommunestrategien har præsenteret en rammesætning og en samarbejdsstrategi, der har givet en vis ensretning på tværs af alle LU'erne. Det er dog også tydeligt at der, i kraft af de forskelligheder, som præger LU'erne, har været forskellige lokale fortolkninger af Kommunestrategien. Kommunestrategien har betydet, at LU'erne i langt højere grad har arbejdet opsøgende i forhold til kommunerne end førhen. De eksisterende relationer og forbindelser er bragt i spil og har givet en del af de indgange, som Kommunestrategien har været afhængig af. Dog er der også i arbejdet med Kommunestrategien skabt en lang række nye forbindelser og netværk. Dermed bliver konklusionen på spørgsmålet, at den decentrale strategi, som Kommunestrategien har udgjort, og som har betydet at LU'erne har prikket til kommunerne, har været den overordnede ramme indenfor hvilke relationer, netværk og ligeledes har det personlige gåpåmod har været af stor betydning. Uden den ene, ikke den anden og omvendt.

- Hvad har DBU opnået via samarbejdet? Er projekts formål blevet opfyldt?

DBU har opnået et helt andet kommunefokus på tværs af hele organisationen, som har bidraget med noget læring internt i forhold til, hvordan konkrete samarbejdsmodeller med kommuner kan se ud. Derudover har Kommunestrategien manifesteret DBU og LU'erne som relevante samarbejdspartnere i det kommunale system, og der er nu rigtig mange gode eksempler på den gode samarbejdshistorie. Ligeledes er der skabt et fundament for fremtidige samarbejder, som kan have et andet både strategisk fokus og operere i en anden og større skala, fordi Kommunestrategien har trådt de første stier.

- Hvilke indsats har skabt de bedste resultater for målgruppen? Er der noget kommunerne/DBU har været bedre til end andet inden for de 3 hovedområder? Er der indikatorer på hvad der skal til for at såvel LU, klub og kommune får de ønskede resultater med et partnerskab såvel i forhold til proces samt konkrete resultater.
- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres i forhold til arbejdet med de 3 hovedområder?
- Kan der udledes delelementer af best practice for Lokallunionernes samarbejde med de involverede kommuner?

Evalueringen muliggør ikke at pege konkret på, hvilke indsats, der har skabt de bedste resultater for målgruppen. Indenfor alle tre hovedområder findes historier om samarbejder, der er lykket godt både i forhold til at opnå konkrete effekter for en bestemt målgruppe, og som også har skabt gavnlige og fremtidsrelevante samarbejdsflader og viden om hinandens kompetencer.

Der spores en oplevelse af, at sundhedsområdet er det lettest tilgængelige, fordi sundhed og fodbold hænger naturligt sammen i både DBU's egen og også kommunernes logik. Skolereformen har betydet, at skolerne har været i et organisatorisk og strukturelt ukendt land i et stykke tid, hvilket har gjort det vanskeligt at få dem i tale. Inklusionsindsatserne har været lidt sværere at etablere, fordi inklusion er en mangesidet begreb og fordi integrations- eller inklusionsindsatser ofte henvender sig til en sårbar målgruppe, hvilket giver visse udfordringer. Dog er der enighed om, at de tre hovedområder har været relevante at arbejde med både set fra LU'ernes perspektiv og også set i forhold til de politiske dagsordener, der har været fremherskende i de år Kommune strategien har kørt. Det gode samarbejde er dermed dels opstået ud af en enighed om et relevant samarbejdsområde. Derudover har tålmodighed, vedholdenhed og kontinuitet været vigtige elementer i det gode samarbejde. At vælge den rette klub – med de nødvendige ressourcer og en stærk tovholderskikkelse – har også været væsentligt for det gode projekt.



6. KOMMUNERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN

Indeværende afsnit beskriver kommunernes oplevelser med Kommunestrategien. Ligesom i flere af rapportens øvrige afsnit, er afsnit 9 opdelt i en række underoverskrifter, som dels er fremkommet gennem bearbejdning af data og dels er hentet fra spørgsmålene i Kommissoriet og fra den indledende workshop med styregruppen.

Af de konkrete evalueringsspørgsmål i Kommissoriet retter følgende sig mod kommunernes perspektiv og oplevelser:

- Hvordan har kommunerne opfattet DBU som samarbejdspartnere? Særlig fokus på: hvad tilbød DBU? Særligt vedrørende aspekter som initiativ, kommunikation, professionalisme, arbejdsindsats/arbejdsevne.
- Har kommunerne oplevet en merværdi som følge af samarbejdet med lokalunionerne og klubberne?
- Hvilke indsætter har skabt de bedste resultater for målgruppen? Er der noget kommunerne/DBU har været bedre til end andet inden for de 3 hovedområder? Er der indikatorer på, hvad der skal til for at såvel LU, klub og kommune får de ønskede resultater med et partnerskab såvel i forhold til proces samt konkrete resultater.
- Har strukturerne internt i DBU understøttet en mere målrettet og strategisk tilgang til kommunerne?
- Har der været tilstrækkelige ressourcer til indsatsen, herunder fordeling af økonomi og konsulenttimer?

Af evaluators tilføjelser til de konkrete evalueringsspørgsmål retter særligt tre interesseområder sig blandt andet mod kommunerne, nemlig:

- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres ift. arbejdet med de 3 hovedområder? Og hvad har disse betydet for arbejdet indenfor de 3 hovedområder?
- Kan der udledes delelementer af best practice i forhold til strategi og konkret samarbejdsmodel mellem DBU og kommunerne?
- På hvilke konkrete områder i samarbejdet oplever henholdsvis DBU og kommunerne det mest gensidigt gavnlige samarbejde?

Ovenstående spørgsmål besvares helt eller delvist (enkelte spørgsmål belyses også andre steder i rapporten fra andre perspektiver) i indeværende afsnit. Dette både gennem de af data fremkomne overskrifter og afsnit, samt mere konkret i afsnittets delkonklusion, hvor evaluator med egne ord opsummerer.

6.1 HVAD KAN KOMMUNESTRATEGIEN?

Ligesom det er afdækket hos LU'erne, er kommunernes oplevelse af, hvad Kommunestrategien er og kan også en del af evalueringen. Dermed bliver fokus i indeværende afsnit kommunernes oplevelse er, hvad det er Kommunestrategien kan bidrage med og hvilken relevans den opleves af have.

En kommunal leder peger på foreningernes rolle i samfundet som en forklaring på, hvorfor hun oplever at Kommunestrategien er relevant. Hun siger:

“Foreningen er jo beskyttelsesfaktor i forhold til ensomhed og social ulighed. Måske er vi (kommunerne, red.) nogle år kommet til at overse dem, så det er vigtigt at følge op der.” (Kommunal leder)

At der med Kommunestrategien lægges op til, at foreningerne 'genaktiveres' i kommunernes bevidsthed, vurderes dermed som relevant. Ikke mindst fordi foreningerne opleves at kunne afhjælpe faktorer som ensomhed og social

ulighed. Informanten udtrykker i citatet ovenfor, at kommunerne i en periode har 'overset' foreningerne, hvorfor der har været brug for at stille skarpt på mulige samarbejdsmodeller igen. I dette perspektiv vurderes Kommunestrategien som et relevant redskab.

En pointe i relation til, hvad det er Kommunestrategien kan handler om, hvad det er fodbolden som sport kan. En kommunal konsulent siger:

"Alle har i mere eller mindre grad haft berøring med fodbold. Fodbold bliver dermed en af de lavest hængende frugter inden for motionsformer for børn. Fodbold kræver heller ikke meget udstyr og fodbold er lidt lettere tilgængeligt. Der er hold, socialisering og et godt opdrag i at kunne overholde aftaler og samarbejde med andre. Der er mange fine ting i lige præcis fodbold." (kommunal konsulent)

At fodbolden som sportsgren beskrives på den måde af en kommunalt ansat konsulent synes tydeligt at pege på, at tanken om at bruge fodbold som et middel eller omdrejningspunkt ind i kommunale opgaver, er oplagt. Dette vurderes i næste led af pege på, at Kommunestrategien i det henseende også er rigtigt tænkt og meningsfuldt for kommunerne at være en del af.

I forlængelse af ovenstående beskrives det ligeledes af flere, at kulturen om det at spille fodbold også for mange hænger tæt sammen med et socialt sammenhold og 'tredje halvleg'. I det flere af de konkrete projekter, der på nuværende tidspunkt er skabt af Kommunestrategien, inkluderer målgrupper, der eksempelvis helbredsmæssigt er udfordrede, spiller det sociale også en stor rolle.

"Både fodboldtræning og tredje halvleg er rigtig vigtig. Dem, der er med, opfatter det ikke som udelukkende træning, det er meget socialt i det også." (kommunal konsulent)

Både fodbolden som konkret sportsgren og kulturen omkring den opleves dermed som værende relevant for de effekter, der har været ønske om at projekterne havde. Ligesom det også er pointeret andre steder i rapporten, bliver ét godt projekt i mange tilfælde startskud til flere. Dette beskrives ligeledes af de kommunale informanter. En siger:

[Interviewer: Kan det projekt I er i gang med bruges som skabelon fremadrettet?] Helt sikkert. Det tror jeg. Også fordi vi har rettet til undervejs. Det har været en 2-årig periode, så vi kunne justere undervejs. Det første år var det mere generelt i boligområdet, vi prøvede at rekruttere fra, nu er det mere på skoleårgangen – og vi har lavet en konkret plan for, hvordan vi skal rekruttere til fodboldklubben. Der er helt konkrete tiltag, som skal bygge bro mellem skole og fodboldklubben. Det har givet os gode erfaringer." (kommunal konsulent)

At afprøvning og testning af konkrete samarbejder mellem DBU, kommunerne og klubberne har givet brugbare fremadrettede erfaringer, understreges af alle adspurgte. En informant sætter konkrete ord på:

"Vi som kommune går ind og har konkret samarbejde med DBU – vi får en anden respekt også i forhold til klubberne. Fagligheden bliver lidt bredere, og det bliver bredere for deltagerne, fordi projektet råder over flere kompetencer. På den måde kan man på sigt komme hele vejen rundt i forhold til foreningsudvikling. Her er det jo kun et scenarie, hvor vi kun taler fodbold. Den effekt vi kan se her vil vi forsøge at bruge til at sikre den gode kontakt rundt i de forskellige andre foreninger." (kommunal udviklingskonsulent)

Dermed opleves ikke alene, at der er høstet brugbare erfaringer med, hvordan DBU og kommunerne kan berige hinanden. Det hæves ligeledes op i et andet perspektiv, hvor håbet er, at Kommunestrategiens effekter kan bruges til også at sikre godt samarbejde mellem kommunen og andre sportsgrene.

6.2 DEN GODE PROCES

En gennemgående pointe i forhold til den gode proces handler om balancen mellem en fast projekttid styret af et hovedområde og formål overfor behovet for lokal tilpasning. Som det også er pointeret flere andre steder i rapporten, er LU'erne forskellige, ligesom de kommuner de hver især servicerer er forskellige. En kommunal leder sætter ord på balancen:

"Den gode proces handler om at præsentere tingene for hinanden med respekt for andres perspektiver. At man kommer med en ide, men er åben for at den måske skal justeres. Tilpasses til dem, der skal deltage. Der kan være forskellige lokalområder. Så ét er en ide, men noget andet er udrulning, som skal passe til lokale forhold. Og det synes jeg er gået rigtig fint, fordi der har været klarhed over: hvem er samarbejdspartnere og hvad er deres mål." (kommunal leder)

Den gode proces kræver således både rammer og fleksibilitet, ligesom en klarhed over, hvem samarbejdet inkluderer, rollefordeling og hvad de forskellige ønsker sig at samarbejdet skal ende med, virker understøttende for den gode proces. I flere projekter tales positivt om en udarbejdet handleplan, som beskriver netop rollefordeling og ansvarsområder.

Et andet element, der peges på, handler om ressourceniveau hos de involverede.

"Klubben havde dog et godt organisationsniveau. Men hvis det havde været en klub med lidt færre ressourcer, så kunne DBU godt støtte lidt mere op. Fodboldklubben skal være gearet til projektet. Den skal have en vis størrelse og nogle kompetente folk. Nogle gode træner teams og gode afdelingsformænd." (kommunal konsulent)

Særligt hos klubberne bliver det afgørende, om de har ressourcer til at indgå i projektsamarbejder med kommunerne – og det er kommunerne opmærksomme på. Denne pointe kan således betragtes som en af de ovenfor omtalte erfaringer, som er høstet i arbejdet med Kommunestrategien.

En anden erfaring er, at ansøgningsprocessen er vigtig. Det er i ansøgningsprocessen, at den første forventningsafstemning skal ske, ligesom der med fordel allerede dér kan etableres en handleplan og en opgavefordeling.

"I ansøgningsprocessen ligger fundament [...] Det kræver også en implementeringsperiode. Og det skal man vide." (kommunal udviklingskonsulent)

Dernæst er det væsentligt, at der er vished om – og tid til – en implementeringsperiode.

Foruden tidsperspektivet og tålmodigheden peges der på kommunikationen som en vigtig faktor i den gode proces og her opleves seminar-formatet at være brugbart.

"Vi var med i et seminar, og det var en vigtig formidling i forhold til klubberne. Klubberne følte, at de var med til at kunne formulere, hvordan de havde haft det. Det var også en vigtig tilgang til den mulighed

at kunne formidle det bredt... ellers bliver det vældig lokalt, men DBU har jo en kommunikation som kan videreføres til andre LU og andre kommuner.” (Kommunal konsulent)

Seminar-formatet vurderes dermed som værende godt til udbredelse af viden om samarbejdsmuligheder og et godt forum til formuleringen af de gode historier til en bred målgruppe.

6.2.1 ØKONOMI

Ligesom det er pointeret af LU’erne i afsnit 8, har puljemidlerne set fra kommunernes synspunkt betydet, at projekter kunne igangsættes og køre indenfor en vis tidsramme. Fra kommunernes perspektiv bliver det i forlængelse deraf også tydeligt, at når økonomien løber ud, skal der gøres en anden indsats for at holde liv i projektet.

“Økonomien slutter til sommer og, så er det i gang med at finde ud af, hvordan det skal fortsætte. Der skal måske være noget kontingent i klubben. Det har kørt indtil nu på grund af DBU’s økonomiske tilskud.” (kommunal konsulent)

I ovenstående citat ligger det således implicit, at der ikke uden videre kan afsættes kommunal økonomi til projekterne, så de kan fortsætte efter tilskuddet fra DBU er brugt op. Dette peger på et generelt vilkår for alle de etablerede projekter; nemlig at både DBU’s kompetencer, Kommunestrategien som ramme samt ikke mindst de økonomiske midler, der er afsat af DBU, har haft stor betydning for, at projekter er sat i søen. I et fremadrettet perspektiv vurderes det således som væsentligt, at der udarbejdes en konkret strategi for dels, hvordan klubberne eventuelt kan bidrage økonomisk, og ligeledes hvordan slutbrugeren kan bidrage økonomisk og dermed i en eller anden form betale for den ydelse, som vedkommende modtager enten selv eller som en slags ydelse.

6.3 EJERSKAB

I relation til ejerskab udledes en helt overordnet pointe, nemlig at alle parter bør opleve et ejerskab til projektet. Det bør således ikke hovedsageligt være kommunens projekt, klubbens og LU’ens projekt, men et delt ejerskab, hvor parterne bidrager med noget forskelligt og oplever at få noget brugbart ud af projektet.

“Vi har været fælles om ejerskab og har truffet beslutninger i fællesskab hele vejen igennem. Jeg har haft fokus på, at vi skulle holde os på sporet, været målrettet og at det ikke stak af. Men det har nu ikke været noget problem. Alle har forstået opgaven, og syntes det var en god proces. DBU har sat rammen for projektet og har derefter overleveret noget ejerskab til os i forbindelse med den egentlige forvaltning og til klubben i forhold til udførelse.” (kommunal konsulent)

I citatet ovenfor opridses således en ‘tredeling’ af ejerskabet, som vurderes at have været understøttende – igen med henvisning til den klare rollefordeling og en indledende afstemning af, hvad de forskellige aktører ønsker af projektet.

I relation til ejerskab har det ligeledes været en faktor for kommunerne, at de økonomiske ressourcer på et tidspunkt var opbrugt, og at der derfor var en proces sideløbende med det egentlige projekt, som handlede om at skubbe projekterne så godt over i klubregi som muligt. En siger:

“Jeg har hele tiden haft det for øje, at min stilling udløb og haft dialog med klubberne om; hvis jeg igangsætter initiativer, kan de så selv følge op? Men jeg har kunnet lave en mere håndholdt indsats, som fodboldklubben måske ikke helt kan gøre. Men de (klubberne, red.) har fået en øjenåbner i forhold til at deres organisering mangler frivillige, og der skal de gøre en indsats. I forhold til DBU og

*kommunen har det været i forhold til at prøve metoder af. Hvad virker og hvad virker ikke?"
(studentervedhjælper ansat i konkret projekt)*

6.4 HOVEDOMRÅDERNE

At de tre hovedområder, som Kommunestrategien er organiseret under, passer godt sammen med både de politiske interesseområder og de kommunale indsatsområder, fremhæver ikke alene LU'erne også kommunerne selv. En overordnet projektleder for en håndfuld projekter siger:

"Hovedområderne passer godt med kommunens vision. Vi har jo et skelet til fritidspolitik på området og her går hovedområderne fint hånd i hånd med kommunens egne indsatsområder." (kommunal projektleder)

DBU's bidrag ind i det kommunale system opleves dermed relevant, idet det peger ind i eksempelvis en kommunes fritidspolitik. At der på den måde opleves at være sammenhæng mellem det den ene part kommer med og det den anden part har interesse i, vurderes som fremmede for, at der tages hul på en indledende dialog.

Et andet element i forbindelse med ovenstående går på, at det gennem hovedområderne bliver tydeliggjort, at DBU og kommunerne byder ind med hver deres kompetencefelter i et fælles fodslag.

"[Interviewer: Giver det mening i kommunelogikken, det DBU byder ind med?] Det gør det helt klart. Viden hos dem er jo en anden. Mit arbejde med foreningslivet er jo begrænset, og der har jeg ikke så meget viden. Vi står på fælles grund med overtemaet." (kommunal projektleder)

Hovedområderne bliver dermed dels en faktor i forhold til at have noget at mødes om og have den indledende dialog om, ligesom de bidrager med et fælles fundament, som er attraktivt for begge parter.

6.5 DBU'S BIDRAG

I forbindelse med afdækningen af DBU's bidrag og rolle i de projekter, der er skabt under Kommunestrategien, bliver det tydeligt, at der er forskel på, om man som kommune har arbejdet sammen med en stor eller mindre LU. Det opleves dermed som gennemgående, at de mindre LU'er har været tættere på den egentlige projektpraksis end det har været tilfældet i de større LU'er, hvor tovholderen fra LU'en primært har været involveret i det organisatoriske led i projekterne og ikke i det driftsmæssige. En informant, der har samarbejdet med en stor LU siger:

"Min berøring med DBU var mest i opstartsfasen. I arbejdet med at tune sig ind på hensigten og formålet. Vi har haft opfølgende møder undervejs, men i de daglige har vi selv drevet projektet." (kommunal konsulent)

En anden supplerer:

"Samarbejdet har været godt, først og fremmest. Et struktureret samarbejde. Vi har oplevet LU'en som behagelige og dygtige. I projektet har vi været selvstyrende. Vi har haft nogle retningslinjer og nogle mål, som DBU har sigtet efter. Vi har også evalueret på det og rettet lidt ind i samarbejde med LU'en, men vi har ikke savnet dem eller ønsket de skulle været der mere end de har været." (kommunal projektleder)

En tredje informant, der har arbejdet sammen med en mindre LU, siger:

"De stod til rådighed, og vi havde en arbejdsgruppe løbende under hele forløbet. De har fulgt op på målsætninger. Vi havde en god dialog." (kommunal konsulent)

Det synes naturligt, at de LU'er, der servicerer mange kommuner, ikke på samme måde har kunne være tæt på projekterne. Dog har de formået at sætte en tydelig ramme op og det vurderes, at LU'ernes rammesætning har været relevant og brugbar for kommunerne, hvorfor projekterne har haft gode effekter. At DBU og LU'erne har været med til igangsætning af projekter og i den indledende fase har bidraget med struktur og kompetencer, hvorefter projekterne har været kørt af foreningerne og kommunerne, tyder igen på, at indsatsområderne og dermed hovedområderne har været relevante og omsættelige.

6.6 HVAD KAN DBU OG KOMMUNERNE I FÆLLESSKAB?

Til spørgsmålet om, hvad DBU og kommunerne kan i fællesskab, er der stor enighed om svaret. En formulerer det således:

[Interviewer: Hvad kan I i fællesskab?] Vi kan bruge hinandens viden. Vi har jo dagtilbudsloven og læreplanstemaer, hvor bevægelse hører med som en del af det. Og den her tanke med at børn og personale lærer sammen af nogen, som ved noget særligt om det her (fodbold, red.) gør, at vi og de ser børn agere på nye måder. De får nye input. Så det er jo også en form for vidensdeling. Mit personale suger til sig og kan bruge det hjemme på legepladsen." (Kommunal leder)

Ovenstående citat beskriver meget godt svaret på, hvad det er DBU og kommunerne kan i fællesskab, nemlig dels anvendelse af hinandens kompetencer til at begge parter bliver klogere, og dels at fodbolden bruges som værktøj ind i bestemte kommunale rammer, her udtrykt ved dagtilbudsloven og læreplanstemaer. Et godt eksempel på, at en konkret kommune har oplevet at samarbejdet med en kompetent tovholder fra en LU betød en forbedret proces beskrives således:

"Det kræver tilpasning begge veje, men ikke mange projekter havde set ud som de gør, hvis det ikke havde været for Kommunestrategien. Var har mange projekter qua vores foreningsplaymaker, og fordi vi har været tilknyttet en medarbejder fra vores LU med erfaring, har vi kunnet springe nogle led over, da der var noget erfaring med, hvordan vi kan samarbejde." (kommunal projektleder)

I takt med at LU'erne høster erfaringer med kommunesamarbejder, opleves samarbejder i stigende grad gnidningsfrie og glatte fra kommunernes perspektiv. En bevægelse, der vurderes også at gavne fremtidigt samarbejde mellem DBU og landets kommuner.

6.7 BARRIERER OG UDFORDRINGER

Der spores i særligt tre elementer af samarbejdet barrierer eller udfordringer. To af dem er allerede berørt, nemlig i forbindelse med at finde den nødvendige økonomi til at holde liv i projekterne efter puljemidlerne er brugt og at finde en klub eller forening, der kan løfte opgaven ressourcemæssigt. Det tredje, og endnu uberørte element, handler om de rette faciliteter. I de projekter, som har involveret både en kommune og en klub hele vejen igennem, spores denne barriere kun sjældent, men i de tilfælde, hvor et projekt primært har været et samarbejde mellem LU'en, en DBU-træner og en afgrænset kommunal instans, er der oplevet udfordringer med at finde faciliteter. En siger:

"Jeg tror vores største udfordring har været at skaffe faciliteter og finde et sted at spille om vinteren, så vi kunne holde liv i det. Udendørs kunne vi tit finde sted." (kommunal leder)

Idet denne udfordring kun er oplevet i få projekter, bør den blot tages med videre som et fokuspunkt.

6.8 DEN VIGTIGSTE LÆRING

Den overordnede formulering af den vigtigste læring set fra kommunernes perspektiv handler om at turde springe ud i det.

"Man kan ikke lave et fikst og færdigt projekt. Man kan ikke skrive sig ud af det. Det skal passe til den lokale kontekst. Det er learning by doing. Det er noget med at tage springet, starte og så tage det lange seje træk. Og noget med at kende de rigtig lokale folk de rigtige steder." (kommunal projektkonsulent)

En anden supplerer:

"Man skal turde gå ud i ukendt farvand. Det skal ikke have for faste former. Der er så mange nuancer i sårbare mennesker og udsatte grupper Det kan godt gå galt, men vi skal afprøve det. Være risikovillige. Og så skal det bæres af de rigtige mennesker" (kommunal konsulent)

At gå ind i et projekt kræver dermed noget risikovillighed af kommunerne, som DBU og LU'erne i det fremtidige arbejde med fordel kan arbejde på at fremelske. Som underafsnit 6.5 også har understreget, er rammesætning og indledningsvis strukturering af de forskellige aktørers andele i projektet vigtig for kommunerne. En klarhed om, hvad det er for et projekt en kommune kan træde ind i og hvad det kommer til at betyde for kommunen, vurderes dermed at kunne understøtte risikovilligheden.

En vigtig læring om det vellykkede projekt peger derudover på de rette mennesker. Her kan evalueringen blot understrege oplevelsen af, at det er vigtigt at opdyrke og pleje netværk hos de ønskede samarbejdspartnere.

6.9 FREMTID

Helt naturligt drejer fremtidsperspektivet sig hovedsageligt om mulighederne for at understøtte projekterne fremadrettet. Der findes i flere af projekterne forhåbninger om, at det på sigt skal blive bæredygtigt og dermed udgiftsneutralt for kommunerne, men der spores også en erkendelse af, at det kræver langsom udslusning og overlevering og en frivillig ressource, der kan tage over. En siger:

"Langt de fleste delprojekter vil de forsøge at understøtte i fremtiden, men det skal også være bæredygtigt. De involverede parter skal se sig selv i projektet og se en gevinst i det de udfører. Det er det primære. Medarbejderressourcerne fra kommunen kan blive udsluset, når det bliver bæredygtigt og en frivillig kan overtage og er der i en længerevarende periode. Det bliver en stille og rolig overlevering i de fleste projekter med løbende udslusning." (kommunal projektleder)

I forlængelse af ovenstående citat understreges det af flere, at man i kommunerne kun har godt at sige om LU'erne og kan se dem som relevant samarbejdspartner i flere perspektiver i fremtiden. Selvom der således er en bekymring for, hvordan de nuværende projekter skal overleve i den god form, spores der ingen tvivl om, at samarbejdet med DBU og LU'en har efterladt en lang række positive indtryk hos kommunerne.

En anbefaling for det fremadrettede arbejde går på i højere grad at sammentænke projekter eksempelvis på tværs af kommuner. En siger:

“Når man sidder som koordinerende funktion som her, kunne det have været fint for mig at kunne være i kontakt med andre kommunefolk, som har haft samarbejde med DBU. Når man sidder hvor jeg gør, er det også vigtigt at kunne få erfaring med DBU's andre projekter. Man kan måske lave ting på tværs i kommunerne, der ligger tæt sammen - fremfor at den enkelte kommune får en pose penge. Det tror jeg havde givet en god synergieffekt for DBU.” (kommunal leder)

I ovenstående citat spores en oplevelse af, at der med fordel kan tænkes i bredere aktørgrupper fremadrettet, der også vil betyde en bredere forankring af de konkrete projekter. En antagelse er, at det vil fremme det strategiske element i samarbejderne, hvis de eksempelvis forankres i to sammenhængende nabokommuner eller bliver kommunedækkende. Dette vurderes at være muligt på baggrund af hovedområdernes oplevede relevans for alle parter i et samarbejde samt de gode samarbejds erfaringer, som Kommunestrategien efterlader.

6.10 DELKONKLUSION

Delkonklusionen opsummerer i evaluators ord på den i indledningen fremstillede spørgsmål.

- Hvordan har kommunerne opfattet DBU som samarbejdspartnerne? Særlig fokus på: hvad tilbød DBU? Særligt vedrørende aspekter som initiativ, kommunikation, professionalisme, arbejdsindsats/arbejdsevne.

Generelt opfatter kommunerne DBU som en både relevant og kompetent samarbejdspartner med både størrelsen, ressourcer og faglighed til at gå ind i samarbejde om kommunale velfærdsopgaver. DBU har dermed tilbudt sig som organisation og sparringspartner, der kan supplere de indsatser og tiltag, som kommunerne selv administrerer gennem ideer og ønsket om afprøvning af nye måder. Langt flertallet peger på, at den indledende dialog og initiativet hertil er initieret af DBU og LU'erne. Kommunikationen herefter har i de fleste projekter været konkret og brugbar, mens en mindre gruppe udtrykker, at kommunikationen og herunder særligt rollefordelingen og ansvarsområder, kunne have været formuleret klarere. Ingen af de adspurgte kommuner har oplevet DBU som andet end professionel og med både engagement og motivation i forhold til fodbolden. Når den kommunale arbejdsform skal mødes med DBU i et samarbejde, kræver det dog risikovillighed fra begge parter.

- Har kommunerne oplevet en merværdi som følge af samarbejdet med lokalunionerne og klubberne?

Det vurderes på baggrund af evalueringen, at kommunerne i høj grad har oplevet merværdi som følge af samarbejdet med LU'erne og klubberne. Dette både i det egentlige projektindhold og projekternes betydning for målgruppen, men også ved at få øje på hinanden og hinandens kompetencer og i forlængelse deraf konkrete samarbejds muligheder.

- Hvilke indsatser har skabt de bedste resultater for målgruppen? Er der noget kommunerne/DBU har været bedre til end andet inden for de 3 hovedområder? Er der indikatorer på, hvad der skal til for at såvel LU, klub og kommune får de ønskede resultater med et partnerskab såvel i forhold til proces samt konkrete resultater.

Idet der er skabt en lang række forskellige projekter under Kommunestrategien, der ikke alene i indhold, men også i kontekst og målgruppe har været forskellige, kan der ikke peges på konkrete indsatser, der har virket bedst for en målgruppe. De tre hovedområder er alle oplevet som værende relevante og med attraktive formål også i et kommunalt perspektiv. I undersøgelsen af kommunernes bud på den gode proces peges overordnet på vigtigheden af den rette balancering mellem en fast projektramme og mulighed for tilpasning, herunder klar ansvars- og rollefordeling. De konkrete projekresultater opstår, hvis ovenstående balance er opnået og bæres igennem af en ressourcestærk tovholder i praksis.

- Har strukturerne internt i DBU understøttet en mere målrettet og strategisk tilgang til kommunerne?

Den måde Kommunestrategien er struktureret på, med en overordnet ramme varetaget af Kommunestrategiens projektleder og LU'erne som *udførere* af strategien, har i høj grad understøttet en mere målrettet tilgang til kommunerne. Det strategiske element i samarbejderne er opnået i større og mindre grad i tæt relation til de konkrete projekters størrelse, hvor store projekter giver mest strategisk fokus og mindre projekter gør det i mindre grad.

- Har der været tilstrækkelige ressourcer til indsatsen, herunder fordeling af økonomi og konsulenttimer?

Data har ikke givet mulighed for at fremlægge konkrete afdækninger af time- og økonomisk ressourceforbrug. Dog peger evalueringen på, at i og med mange af projekterne ønskes fortsat, men at der spores usikkerhed om den fremtidige finansiering, kunne der være brugt flere penge, havde de været der. Det betyder ikke, at der ikke var tilstrækkelige økonomiske ressourcer afsat.

- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres ift. arbejdet med de 3 hovedområder? Og hvad har disse betydet for arbejdet indenfor de 3 hovedområder?

I kommunalt perspektiv er alle tre hovedområder relevante og attraktive og de har udgjort en fin vejviser. De mere konkrete perspektiver på hovedområderne hver især er fremstillet af både LU'erne i afsnit 5 og af foreningerne i afsnit 7.

- Kan der udledes delelementer af best practice i forhold til strategi og konkret samarbejdsmodel mellem DBU og kommunerne?

Idet de konkrete projekter, der er igangsat, er varierende på mange parametre, kan der udledes én konkret samarbejdsmodel. Kommunernes beskrivelse af den gode proces peger dog på elementer, der med fordel kan være til stede i alle samarbejdsformer. Se punkt 3 i indeværende afsnit.

- På hvilke konkrete områder i samarbejdet oplever henholdsvis DBU og kommunerne det mest gensidigt gavnlige samarbejde?

Det mest gensidigt gavnlige samarbejde opstår, når alle partnerne i et projekt byder ind med de specialiseringer og kompetencer, som de hver især har og i fællesskab løfter en opgave for en konkret borgergruppe.



7. FORENINGERNES OPLEVELSER MED KOMMUNESTRATEGIEN

Indeværende afsnit fremstiller foreningernes oplevelser med KommuneStrategien. Foreninger dækker over fodboldklubber, diabetesforeningen, hjerteforeningen og Red Barnet. Afsnittet er opdelt i en række underoverskrifter, som dels er fremkommet i en bearbejdning af data og dels er hentet fra spørgsmålene i Kommissoriet og fra den indledende workshop med styregruppen.

Af de konkrete evalueringsspørgsmål i Kommissoriet retter følgende sig mod klubberne og foreningernes perspektiv og oplevelser:

- Hvordan har de lokale foreninger, som indgik i samarbejdet opfattet projektet? Har det givet merværdi for foreningen? Hvordan har foreningen opfattet DBU/LU og deres arbejde?

Af evaluators tilføjelser til de konkrete evalueringsspørgsmål retter særligt to interesseområder sig blandt andet mod foreningerne, nemlig:

- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres ift. arbejdet med de 3 hovedområder? Og hvad har disse betydet for arbejdet indenfor de 3 hovedområder?
- Kan der udledes delelementer af best practice for involverede klubber og foreningers samarbejde med DBU/LU?

Ovenstående spørgsmål besvares helt eller delvist (enkelte spørgsmål belyses også andre steder i rapporten fra andre perspektiver) i indeværende afsnit. Dette både gennem de af data fremkomne overskrifter, den egentlige analyse samt mere konkret i afsnittets delkonklusion, hvor evaluator med egne ord opsummerer.

7.1 DEN GODE PROCES

Igennem de kvalitative interviews er foreningsrepræsentanter blevet bedt om at give deres bud på hvordan *den gode proces* i forbindelse med KommuneStrategien ser ud. Dette omfatter samarbejdet mellem DBU og forening samt hvad DBU kan tilbyde foreningen.

Der er bred enighed om, at nøgleordene i den gode proces omfatter dialog og kommunikation. Som en væsentlig pointe fremhæves vigtigheden af, at både DBU og kommunen er villige til at lytte til klubben. Dette skaber grundlag for at inkorporere elementer i projekterne, som passer til foreningen, fremfor et helt færdigt produkt, som ikke matcher foreningens behov, ressourcer eller lokalområdet.

“Der er bedre dialog med kommunen end tidligere, hvor man måtte klare sig selv. Kommunen byder ind med mere nu, der arbejdes strategisk med at udbrede Fodbold Fitness. Vi har opnået et stærkere samarbejde og en styrket dialog med DBU. Man skal bare sige til, så kommer de ud.” (Repræsentant fra forening)

Den gode proces består således blandt andet i, at DBU, kommune og forening indgår et samarbejde, som indeholder gensidig lydhørhed. Dette skaber grundlag for tættere samarbejde parterne imellem og dermed en bedre kommunikation. Set fra foreningernes perspektiv er det væsentligt, at projektet tilpasses dem og de ressourcer de har

til rådighed, idet foreningerne i langt de fleste tilfælde vil være den 'mindste' aktør, men samtidig den aktør med mest lokalkendskab.

7.1.1 ØKONOMI

Et element i den gode proces hænger ligeledes sammen med økonomien. På dette punkt er der bred enighed hos foreningerne: det har været et helt afgørende punkt, at der har været puljemidler til rådighed. Mange projekter ville aldrig være blevet til noget, hvis det ikke havde været for DBU's finansiering.

"Hvis DBU ikke havde støttet op økonomisk, så var det aldrig kommet op at stå." (Repræsentant fra forening)

Det italesættes dels, at projekterne er blevet til takket være DBU's støtte, men det ytres også, at nogle projekter ikke var blevet til det de er, hvis det ikke havde været for den økonomiske støtte.

"Det er DBU's fortjeneste, at man er kommet hertil. Hvis man ikke havde kunnet ansætte en professionel træner, så havde det ikke haft den samme kvalitet." (Repræsentant fra forening)

Dermed er det overordnede billede af den økonomi, som DBU har bragt ind, at det har været en meget vigtig og afgørende faktor. Dette både fordi det helt konkret har muliggjort projekter, ligesom den økonomiske ressource også sender et klart signal til foreningerne og kommunerne om, at DBU ønsker at comitte sig til en stærkere forbindelse til kommunerne og til understøttelse af klubberne.

Der ses dog også ét andet perspektiv. Dette går specifikt på frivilligheden i de involverede aktørers arbejde, og der ytres en underen over det kontante beløb, som klubben fik tildelt.

"Vi er frivillige, så jeg synes ikke, at vi skulle have penge. Jeg ville hellere have noget praktisk hjælp end kontanter, eksempelvis mere praktisk hjælp med organisering, hvem gør hvad, rollefordeling." (Repræsentant fra forening)

Dette synspunkt efterlyser en anden form for støtte end blot økonomisk. Det opleves altså, at DBU gav en pose penge, men overlod organiseringen af projektet til foreningen. Denne forening udtrykker dermed, at oplevelsen ville have været bedre, hvis DBU havde været mere understøttende i organiseringsprocessen.

7.2 SAMARBEJDE

Foreningerne udtrykker generel tilfredshed med DBU som samarbejdspartner. Der ses et klart billede af et forstærket samarbejde mellem foreninger og DBU efter Kommunestrategien. Mange giver udtryk for, at projekter under Kommunestrategien er deres egentlige første samarbejde med DBU. Det generelle billede peger ydermere på, at der i høj grad er mod på nye samarbejder med DBU og LU'erne som partner fremadrettet. Flere giver udtryk for, at efter dette samarbejde er oprettet, vil man ikke tøve med at tage fat i DBU i forbindelse med opstart af nye projekter. Det vurderes dermed på baggrund af evalueringen, at DBU har fået etableret sig som en relevant samarbejdspartner hos foreningerne.

"Det er det første samarbejde med DBU. Vi har før benyttet os af klubrådgiveren, men det er første projektsamarbejde med DBU. Det har været en god oplevelse, og vi har mod på at samarbejde om nye projekter, hvilket vi også søger om. Vi har været hurtige til at takke ja til samarbejde, fordi der er gode

erfaringer.” (Repræsentant fra forening)

Udover at samarbejdet har været tilfredsstillende peges der ligeledes på, at samarbejdet har understøttet udviklingen af et større netværk. Dette medvirker til, at det for foreningen er lettere at komme i kontakt med relevante aktører. Der er blevet kortere afstand mellem forening og DBU og også mellem forening og kommunen. Dette letter særligt foreningernes indgang til DBU, og der udtrykkes generel begejstring for, at man nu kan banke på den rigtige dør i første hug, når man har brug for at være i kontakt med DBU.

”Afstanden mellem DBU og klub er blevet mindre. Man har fået et netværk, som gør det lettere at komme i kontakt med relevante folk. Det er det vigtigste, der er kommet ud af det.” (Repræsentant fra forening)

7.2.1 EJERSKAB

Det samlede billede viser, at der har været høj grad af ejerskab til projekterne hos foreningerne. Ejerskabet har dog ikke ligget hos foreningerne alene. Det udtrykkes, at alle involverede parter har taget ejerskabet til sig.

”Ejerskabet lå hos alle tre parter. Der var en god styregruppe, som gik ind og tog ansvar på hver sin front.” (Repræsentant fra forening)

Det er altså lykkedes DBU at finde en god balance mellem rammesætning af projektet og frihed for foreningen til at udvikle projektet, hvilket har været medvirkende til den høje grad af ejerskabsfølelse for de involverede foreninger. Ovenstående citat peger ligeledes på en også fremherskende pointe, nemlig at ejerskabet og processen i mange tilfælde er understøttet af en styregruppe med repræsentanter fra alle samarbejdsaktørerne, hvor LU-tovholderen sidder for bordenden – en pointe, som LU'erne ligeledes peger på.

7.3 HOVEDOMRÅDERNE

På skoleområdet er den generelle oplevelse, at det var relevant at etablere indsats i skoleregi. Dette synes at passe godt ind i den nyligt vedtagne skolereform, hvor mere bevægelse i skoletiden var på dagsordenen. Foreningerne oplevede ligeledes relevans i forbindelse med at etablere et øget samarbejde mellem forening og skole, og dermed få flere skoleelever ind i foreningslivet. Skolereformen udgjorde dog en ramme på skolerne, som gjorde det svært for foreningerne at komme ind, da det krævede meget opmærksomhed fra skolernes side at få implementeret reformen, og dermed vænne sig til en ny hverdag. Dermed var der ikke stort overskud til andre projekter, og flere foreninger oplevede god mening i at vente med at etablere samarbejde, indtil skolereformen var forankret tilpas.

Sundhedsområdet blev generelt opfattet som meget relevant. Det er et område, som er nemt at gå til, og der forelægger god forskning og evidens for fodboldens positive sundhedsmæssige effekter. Det sundhedsmæssige perspektiv taler også til en målgruppe, hvori det er muligt at opleve konkrete effekter af tiltaget. Her tænkes blandt andet på diabetespatienter, som kan skære ned på medicinforbruget efter deltagelse i Fodbold Fitness. Dette muliggør en enkelt og let forståelig relevansbegrundelse for projektet.

Social indsats er et område, som foreningerne har oplevet som værende lidt diffust. Social indsats er et stort område, som dækker mange forskellige målgrupper og mange forskellige tiltag, dog får foreningerne tydeligt øje på, hvordan fodboldklubben kan bruges som en slags indslusningsvej for eksempelvis flygtningebørn. Projekter inden for social indsats opleves som meget relevante, men indbefatter også en målgruppe, som på nogle punkter er svær at arbejde med. Projekter inden for dette område kræver stort engagement, da målgruppens relevansopfattelse kan være mindre her end i andre typer projekter. En tilgang, som foreningerne har høstet gode erfaringer med i relation hertil, er uddannelse af ambassadører fra socialt udsatte boligområder.

7.4 ERFARINGER

I gennem projektperioden har de forskellige foreninger gjort sig mange erfaringer om de gode virkemidler i deres projekter. Erfaringerne bygger både på det, der har fungeret godt, men også på det, som ville have styrket projektet endnu mere. De gode erfaringer fra de forskellige projekter dækker over vigtigheden i:

- Socialt samvær for målgruppen.
- Ressourcer til projektledelse.
- Gode relationer til samarbejdspartnere og gode produkter.

Vigtigheden i socialt samvær for målgruppen bygger primært på erfaringer fra Fodbold Fitness. I disse projekter vægtes det sociale aspekt på næsten på højde med det fodboldmæssige. Målgruppen skal engageres til at møde op, og her spiller den såkaldte "3. Halvleg" en vigtig rolle.

"Træneren fik fornemmelsen af, at der manglede noget mandehørm, derfor blev 3. halvleg et vigtigt tiltag i dette projekt." (Repræsentant fra forening)

Det er også en erfaring, at der er behov for allokerede ressourcer til projektledelse. Der er brug for en person, som tager ansvar for projektet, og fører det igennem. Findes der ikke en motiveret tovholder eller projektleder, vil projektet have svære kår. Der peges på, at en af tovholderens vigtigste opgaver er at holde projektet levende, så det ikke drukner i almindelig drift. Dette sker både ved at understøtte engagementet hos de deltagende i projektet, men også ved at fortælle den gode historie om projektet.

Derudover pointeres en vigtighed i at skabe gode relationer til samarbejdspartnere. Dette gøres blandt andet igennem at tilbyde nogle gode produkter. Disse produkter kunne for eksempel være gode fodboldforløb for skoleelever, som gør foreningen til en interessant samarbejdspartner for skolen og på sigt måske betyder en stigning i medlemmer.

7.4.1 UDFORDRINGER

Foreningerne er stødt på flere forskellige udfordringer i processen. En gennemgående udfordring har været at rekruttere nye medlemmer i opstartsfasen. Det har krævet et stort opsøgende arbejde at etablere kontakt til potentielle medlemmer, fordi de i flere projektsammenhænge ikke er 'de typiske' fodboldklubmedlemmer.

"Der blev kæmpet for at hverve nye medlemmer. Man bliver nødt til at holde ved hele tiden, koordinering er nødvendigt, man skal holde hånd i hank." (Repræsentant fra forening)

Foreningerne har anvendt forskellige greb til at hverve nye medlemmer. Ét sted er man blevet hjulpet af den lokale presse, som har dækket nyheden om de nye muligheder for blandt andet Fodbold Fitness i en mindre kommune. Derudover har en skærpet tilpasning af produktet til målgruppen i et bestemt projekt affødt flere medlemmer. Her mødte man målgruppen i øjenhøjde og fik både berettet om de positive effekter ved produktet, samt aflivet misforståelser omkring det konkrete produkt. Dette kunne både være de gode sundhedsmæssige effekter ved at spille fodbold, samt en italesættelse af, at fodbold i dette produkt ikke er en kontaktsport, og dermed ikke en risikofaktor for fysiske skader som følge af eksempelvis tacklinger.

Foruden ovenstående, peges i særdeleshed på helt konkrete udfordringer i skolekonteksten. Her peges blandt andet på asymmetrien i samarbejdet mellem frivillige fra foreningslivet og lønnede fagprofessionelle fra skolen.

"Medarbejderne på skolen har fokus på kerneydelsen, hvilket har betydet, at det som vi mente var centralt i projektet, mente de var marginalt." (Repræsentant fra forening)

Der opstår dermed i visse tilfælde en uoverensstemmelse i projektfokus. Et opmærksomhedspunkt for det fremtidige arbejde i skoleregi går derfor på at skærpe formuleringerne af DBU's kompetencer og bidrag til skolekonteksten som en del af den kerneopgave, som skolen har i forhold til motion og sociale fællesskaber.

Derudover lå der en udfordring i at komme ind i undervisningen. Det kræver, at en ildsjæl på skolen tager projektet til sig, idet det ikke synes muligt at komme ordentligt ind i skolen uden. Dermed opstår behovet for afsatte midler til projektledelse endnu en gang og der udledes en læring om, at skolerne udgør en afgrænset og isoleret kommunal instans, hvorfor der er brug for en indgang i form af en motiveret medarbejder.

7.4.2 FORBEDRINGSPOTENTIALER

I gennem interviews med foreningerne er der frembragt forskellige perspektiver, som danner grundlag for forbedringspotentialer i samarbejdet mellem DBU og forening. Overordnet set kan forbedringspotentialerne opstilles således:

- Kortere projektansøgninger
- Rigtig ressourcefordeling
- Mere videndeling

Forbedringspotentialiet i relation til projektansøgninger bygger på oplevelsen af et misforhold mellem længden af projektbeskrivelsen og den økonomiske støtte det medførte.

"Hele processen med ansøgningen var rigtig tung – godkendelsesprocessen, det skriftlige oplæg. Det har resulteret i at projektet er kørt af sted, men vi har først modtaget pengene efterfølgende." (Repræsentant fra forening)

Det vil således forbedre praksis med projektansøgninger og opstart, hvis omfanget af projektansøgningen tilpasses projektstørrelse. Det skal dog påpeges, at dette perspektiv ikke er en generel opfattelse hos foreningerne, men udtrykkes af en mindre gruppe.

Derudover udtrykkes der ønske om, at ressourcer tildeles dem, der skal bruge det. Dette dækker blandt andet over, at bidrage økonomisk til de medlemmer, som skal betale kontingent. Forbedringspotentialiet vil eksempelvis være, at medlemmernes første kontingent betales, således at disse har incitament til at møde op. Derefter skal medlemmernes nok komme igen, når først de har oplevet træningen.

"Det ville styrke projektet, hvis man kunne putte penge i lommerne på de mennesker, det drejer sig om, for eksempel dem, der skal deltage i Fodbold Fitness. Så er der ingen undskyldning for ikke at deltage, og når de så har prøvet det og er i gang, så synes de fleste, det er sjovt." (Repræsentant fra forening)

Mere videndeling bygger på et ønske om at høre andre foreningers gode historier. Et forbedringspotentiale kan dermed gå på at oprette fora, hvor de gode historier kan deles og foreningerne kan lade sig inspirere af hinanden. Vurderingen er, at sådanne fora også ville understøtte muligt projekter på tværs af klubber og foreninger.

7.5 FREMTID

Fremtidsperspektivet i foreningsregi peger overordnet på et ønske om at bygge videre på det Kommunestrategien har igangsat.

Det er forskelligt, hvorvidt de enkelte foreningers projekter kører videre efter endt projektperiode eller ikke. Nogle foreninger er afklarede med, at projekterne ikke kommer til at køre videre, men udtrykker sig positivt om de erfaringer,

som projektet har bidraget med. Andre er uafklarede i forhold til fortsættelse, men håber på, at projektet kommer til at køre videre.

*“Vi vil gøre alt for, at det fortsætter. Der er et stort behov for et projekt som dette, det er guld værd.”
(Repræsentant fra forening)*

Flere foreninger lægger op til at arbejde videre på baggrund af et igangværende projekt. De vil i fremtiden anvende samme projektform på en ny målgruppe eller i andre aspekter af foreningens arbejde. Samarbejdet med DBU har altså etableret en hensigtsmæssig arbejdsgang, som foreningen selv kan videreføre og arbejde ind i nye projekter. Ydermere er foreningen blevet interesseret i et øget samarbejde med andre foreninger i nærområdet.

“Vi vil sparre med andre klubber om, hvordan man får flere medlemmer i fremtiden. Vi kan se, at der kunne være behov for et tilsvarende projekt indenfor pigefodbolden. Man kunne her tage noget fra det gamle projekt og putte ind i et nyt.” (Repræsentant for forening)

Uanset om et projekt afsluttes eller der findes ressourcer til at køre det videre, vurderes det således, at nye arbejdsgange har efterladt pejlemærker for fremtiden.

Foreningernes generelle opfattelse af DBU som relevant fremtidig samarbejdspartner er positiv. Det tilkendegives, at man efter projektperioden er interesseret i nye samarbejder med DBU. Dette gælder både samarbejder, hvor DBU er udbyder, men også samarbejder, hvor foreningen selv har opstillet projektforslag.

“Der er slet ingen tvivl om, at vi vil arbejde sammen med DBU i fremtiden - vi har rigtig gode erfaringer med at henvende os til dem.” (Repræsentant fra forening)

Kommunestrategien og den dertilhørende projektperiode har altså etableret grobund for fremtidige samarbejder mellem foreninger, DBU og andre institutioner, men også samarbejder foreninger imellem. Sidstnævnte går på beretninger om fodboldklubber, som efter medvirken i Kommunestrategien har oplevet de positive effekter ved et godt samarbejde. Dermed har klubberne fået mod på mere samarbejde med hinanden, til trods for, at de er 'konkurrenter'.

7.6 DELKONKLUSION

Delkonklusionen opsummerer på de konkrete evalueringsspørgsmål, som fremstilles i indledningen til afsnittet.

- Hvordan har de lokale foreninger, som indgik i samarbejdet, opfattet projektet? Har det givet merværdi for foreningen? Hvordan har foreningen opfattet DBU/LU og deres arbejde?

Foreningernes generelle opfattelse af de projekter, som Kommunestrategien har affødt, er positiv. Det opleves relevant for de involverede foreninger at tage del i et socialt arbejde og dermed varetage et samfundsmæssigt ansvar. Foreningerne har taget tænkningen "en del af noget større" til sig og idéen om at bruge fodbolden som løftestang for sociale indsatser og sundhedsudvikling taler godt til foreningerne. Det kan dermed opsummeres, at det har givet en merværdi hos foreningerne at indgå i samarbejdet med DBU og LU'erne om Kommunestrategien.

Relevansopfattelsen af projekterne har således været god hos de involverede lokale foreninger, men det skal pointeres, at uden DBU's økonomiske ramme, var mange projekter ikke blevet forankret til trods for stor oplevet relevans. DBU's ressourcemæssige bidrag har altså været en vigtig del af samarbejdet med foreningerne og derudover har DBU og LU'erne etableret sig som en god sparringspartner, som foreningerne kan komme til, når de har brug for det. Det samlede billede viser dermed DBU som en god både samarbejds- og sparringspartner for foreningerne.

- Hvilke forskelle i kontekster kan defineres ift. arbejdet med de 3 hovedområder? Og hvad har disse betydet for arbejdet indenfor de 3 hovedområder?

De 3 hovedområder dækker over børn og unge, sundhed og social indsats. Der er bestemte kontekstuelle karakteristika knyttet til hvert område. Skoleområdet har for foreningernes vedkommende også været præget af, at skolen skulle finde sine ben efter reformen. Dog er der ikke tvivl om relevansen. På sundhedsområdet findes forskning, der peger på fodboldens gavnlige effekter, hvorfor klubberne naturligt oplever, at de kan bidrage til sundhed – også for borgergrupper, der ikke typisk er til stede i fodboldklubberne. Hovedområdet rette mod sociale indsatser er af klubberne oplevet som lidt diffust, dog ses fodboldens potentiale i forbindelse med inklusion tydeligt. Af andre kontekstuelle karakteristika peges på størrelsen på kommunen. Det er en generel oplevelse fra foreningernes side, at det er nemmere at forankre sit projektsamarbejde i en mindre kommune, frem for en større kommune. Hos de små kommuner er det lettere at banke på den rigtige dør første gang, hvilket forenkler processerne i samarbejdet, da man hurtigt kommer i kontakt med den relevante.

- Kan der udledes delelementer af best practice for involverede klubber og foreningers samarbejde med DBU/LU?

Som nævnt i afsnittet om forbedringspotentialer, peger foreningerne på forskellige ting, som ville løfte samarbejdet med DBU og projektförankringen. Delelementer af best practice består af nogle konkrete fokuspunkter:

- Afsætning af midler til projektledelse i foreningen
- Klar koordinering og rollefordeling
- Identificering af lokale ildsjæle
- DBU's økonomiske bidrag

Disse 4 delelementer vurderes som centrale for etablering af et godt udgangspunkt til projektförankring. Det peger både på elementer hos DBU og hos foreningen. Opfyldes elementerne af begge parter, er der grundlag for et godt partnerskab.



8. DBU'S PERSPEKTIV PÅ KOMMUNESTRATEGIEN OG VELFÆRDSALLIANCERNE

Det er i forbindelse med udarbejdelsen af evalueringsdesignet for indeværende evaluering vurderet relevant også at inddrage DBU's eget perspektiv på den strategi, som de har søsat og forvaltet de sidste fire år. I det afholdte interview med DBU deltog ligeledes projektleder for Velfærdsalliancerne, hvorfor indeværende afsnittet fremstiller perspektiver på begge dele.

Afsnittet skal læses som en slags perspektivering eller nuancering, som afsnit 5, 6, 7 og 11 kan spejles ind i. DBU skal ikke opleves som en datakilde på samme niveau som de udførende led i strategien, men har alligevel kunne bidrage med interessante pointer i forbindelse med en vurdering og evaluering af Kommunestrategien.

Interviewet med DBU havde derudover til formål at realitetstjekke evalueringens øvrige fund og følge op på (jf. Kommissoriet og evaluators tilbud):

- Er de generelle målsætninger opfyldt (antal projekter og fordeling på hovedområder)? Hvis ikke: kan der peges på årsager?
- Hvad har DBU opnået via samarbejdet? Er projektets formål blevet opfyldt?
- Har strukturerne internt i DBU understøttet en mere målrettet tilgang til kommunerne?
- Kontekstuelle forskelle i forhold til hovedområderne

8.1 ER FORMÅLET OPFYLDT?

I en opfølgning på, hvorvidt de helt konkrete måltal for Kommunestrategien er opfyldt udledes følgende:

- Ud af de ønskede 46 samarbejdsaftaler, er der indgået 47 + godkendt et par rammebeløb i forbindelse med Velfærdsalliancer.
- De 47 partnerskaber fordeler sig således på projektkategorierne:
 - o 12 A-projekter (= 25,5% af det samlede antal),
 - o 8 B-projekter (=17% af det samlede antal) og
 - o 27 C-projekter (=54,4% af det samlede antal)
- De 47 partnerskaber fordeler sig således i forhold til hovedindsatsområderne:
 - o Sundhed: 10 projekter (=21,3% af det samlede antal)
 - o Social indsats/inklusion: 13 projekter (=25,5% af det samlede antal)
 - o Børn og unge: 22 projekter (=46,8% af det samlede antal)
 - o Mere end ét hovedområde: 2 projekter (4,3% af det samlede antal)

Målt i antal partnerskaber, er Kommunestrategiens formål således opfyldt. Målt på den procentvise fordeling af projekterne på hovedindsatsområder, er disse ganske tæt på projektets oprindelige målsætning, der lød på 30% sundhedsprojekter, 50% børn og unge-projekter og 20% projekter under social indsats.

Sideløbende med de konkrete måltalsformuleringer har der ifølge DBU ligget en overordnet formulering af formålet som værende: "At få afprøvet og skabt strategiske samarbejdsmodeller med kommunerne indenfor samfundsopgaver mere generelt" (DBU-interview) og vurderingen af, hvorledes det er lykket, fremstilles nedenfor.

I strategiens første år blev der skabt rigtig mange mindre samarbejdsaftaler kategoriseret som b og c-partnerskaber. Oplevelsen er, at de mindre partnerskaber var lettere at få etableret og at de, selvom deres egentlige tidshorisont var kort, senere fik en understøttende funktion i forbindelse med at man ønskede flere af de større og mere strategisk funderede partnerskabet, a-partnerskaberne. Dermed har der været en proces fra begyndelsen, hvor man etablerede de mindre partnerskaber, som dannede udgangspunkt for senere dialoger om mere commitment og længerevarende partnerskaber, som i stigende grad blev ønsket fra DBU. Den ene fase har muliggjort den næste og resultatet bliver dermed, at

“Hele systemet tænker kommuner nu, og det er en kæmpe succes i forhold til formålet. Vi skaber bånd mellem kommuner, klubber og LU’er, som ikke kan måles i penge. Og det har vi ikke gjort før Kommunestrategien. Jeg tror ikke det er gået op for os endnu, hvor godt det er gået.” (DBU-interview).

Fordi Velfærdsalliancerne ikke på samme vis som Kommunestrategien er ved enden af en projektperiode, kan der ikke endegyldigt konkluderes på, hvorvidt formålet er opfyldt. Dog peger projektlederen på, at starten for Velfærdsalliance-strategien var “træg, men nu kører det” (DBU-interview.)

8.2 KOMMUNESTRATEGIEN OG VELFÆRDSALLIANCER

I forlængelse af ovenstående forklaring om, at man undervejs i Kommunestrategien ønskede et større fokus og en større andel af længerevarende partnerskaber, tales Kommunestrategien og Velfærdsalliancerne i stigende grad sammen. I erkendelsen af, at DBU med de mindre partnerskaber ikke fik den ønskede strategiske tilgang eller bredt dækkende værdier, er en proces med samtænkning med Velfærdsalliance-strategien undervejs. Kommunestrategien har bidraget med viden om og erfaring med, at de kompetencer DBU kan tilbyde er relevante og interessante for kommunerne helt ude i praksis, mens Velfærdsalliancesamarbejdet bidrager med en mere politisk og overordnet forankring, idet dialogen om Velfærdsalliancer starter på borgmesterniveau.

Det tolkes igennem evalueringen, at Kommunestrategien har bidraget med gode erfaringer med bottom-up bevægelser, hvor projekter, gennem LU’erne, forankres hos praktikerne i lokalområderne og i kraft af succes bliver politiske interessante. Velfærdsalliance-strategien arbejder mere top-down-baseret, hvorfor en kombination af de to synes oplagt som model fremadrettet. Denne bevægelse vil betyde, at DBU i højere grad fremadrettet kan sælge konkrete produkter eller “plug and play-løsninger”. Vurderingen fra DBU selv i den forbindelse er, at det vil gøre det lettere at udbrede projekter i et stort perspektiv, hvis de udgøres af et konkret produkt med mulighed for lokale skalleringer eller tilpasninger. Evalueringens anbefaling i relation til produktperspektivet er, at Kommunestrategiens mange gode cases og historier bør danne udgangspunkt for udvikling af fremtidige produktbeskrivelser, og at de hovedområders relevans i forhold til ‘En del af noget større’ bør betyde, at de fortsættes.

8.3 HOVEDOMRÅDERNE

I forlængelse af ovenstående opridses DBU’s egen oplevelse med de tre hovedområder, og der udledes anbefalinger på baggrund af DBU’s pointer spejlet ind i evalueringens øvrige fund.

Indsatsområdet social indsats/inklusion opleves at være det sværeste at arbejde med i praksis. Dette dels fordi begrebet *inklusion* er ‘oppe i tiden’, men mangesidet og svært at forstå og dels fordi målgruppen for sociale indsatser som oftest er udsatte eller udfordrede borgergrupper. På trods af det, er der igennem Kommunestrategien fremkommet gode cases, som det igennem evalueringen vurderes kan danne baggrund for formuleringen af skriftlige og mere faste oplæg til samarbejder om sociale indsatser. Disse gerne indeholdende tal eller business-case-lignende beregninger og fakta, som det vurderes vil understøtte den gode historie. Forklaringen fra DBU, som understøttes af den samlede evalueringen, peger på, at en ‘faster’ og mere konkret kommunikation vil være lettere at sælge fremadrettet og også lettere at omsætte i konkrete projektsamarbejder.

Indsatsområdet Børn og unge/Skole- og reformområdet er det hovedområde under hvilket der er etableret flest (og også flest små) projekter. Dette vurderes at hænge sammen med reformens fokus på bevægelse i skoletiden, hvilket har betydet en vej ind for LU'erne. Dog udgør skolerne også afgrænsede kommunale instanser med en afgrænset målgruppe, hvorfor projekternes størrelse har passeret godt sammen med b og c-projekter. Det vurderes dermed på baggrund af evalueringen, at der er stort potentiale i at arbejde sammen med skolerne og eventuelt også fritidsordninger og lignende, og at faste formater (såsom Fifa 11) med fordel kan præsenteres for skolerne og danne baggrund for dialog om flere kommunedækkende fodboldindsatser i skolerne. En pointe fra DBU selv går på en oplevelse af, at når lærere tilbydes specialisering og uddannelse i konkrete sportsgrene, vælges fodbolden ofte fra, fordi den er for velkendt. Lærerne søger i stedet specialisering i mindre kendte og udbredte sportsgrene som kampsport. En anbefaling i den forbindelse er at indtænke de gode resultater fra Kommunestrategiens sociale projekter (som blandt andet er opstået, fordi fodbold netop er så universelt), og bruge dem til branding af fodbolden i en skolekontekst, idet skolerne i vid udstrækning også har interesse i inklusion og etablering af sociale fællesskaber på tværs af elevgrupper.

I forhold til hovedindsatsområdet sundhed, har det været præget af succes med Fodbold Fitness. Med Fodbold Fitness-konceptet har det været lettere at få stablet lokale projekter på benene og kommunikationen af Fodbold Fitness vurderes at have været en understøttende faktor i arbejdet med at få eksempelvis sundhedscentre i tale, fordi det ifølge DBU selv vurderes at være "håndgribeligt". I flere tilfælde er Fodbold Fitness også tænkt ind i Velfærdsalliancer, og det vurderes af både DBU og på baggrund af evalueringen, at Fodbold Fitness med fordel kan tænkes med ind i Velfærdsalliancerne også fremadrettet.

Der spores overordnet én betydelig udfordring i relation til sundhedsområdet, nemlig at der hos de udførende led opstår en bekymring om, hvorvidt fodbolden er en for hård fysisk sportsgren for eksempelvis diabetikere eller hjertepatienter undervejs med genoptræningsforløb. I praksis har man løst denne udfordring ved at lave træningsforløb, der starter helt i det små og bygge på efterhånden. Igen peges der på et behov for at udarbejde lidt tydeligere skriftlige beskrivelser af, hvordan et forløb kan se ud. Her igen gerne med business-case lignende udregninger, der stiller skarpt på de også potentielle økonomiske gevinster der kan være ved træning for eksempelvis diabetikere.

8.4 EFFEKTER

Set fra DBU's eget synspunkt er en af de store effekter ved Kommunestrategien den meget tættere kontakt mellem DBU og kommunerne, og den måde DBU som organisationen er begyndt at tænke kommunerne ind. Førhen var kontakten med landets kommuner primært i forbindelse med drifts- og facilitetsområdet, mens der i dag pågår et helt andet arbejde på tværs mellem klubberne, kommunerne og LU'erne i form af blandt andet udviklingsprojekter. På klubniveauet udmønter forandringerne sig blandt andet i, at kommunerne nu i langt højere grad end før investerer ressourcer i at udvikle klubberne og at der "har været en rejse for klubberne i at se deres omkringliggende område". DBU er i højere grad blevet 'for alle' og 'en del af noget større', fordi DBU nu er gearret til at samarbejde med kommunerne og bidrage ind i samfundsmæssige dagsordener. På de helt store linjer oplever DBU også en øget interesse for organisationen hos blandt andet KL og i forbindelse med afholdelse af folkemøde på Bornholm.

"Vi vidste ikke, da vi gik i gang, hvad det ville blive til. Men der blev ved med at blive lagt mere og mere på og man kan slet ikke forestille sig nu, at vi ikke tænker kommuner fra start" (DBU-interview)

Citatet ovenfor beskriver meget godt effekterne af det øgede kommunale fokus i form af både Kommunestrategien og Velfærdsalliancerne.

8.5 DELKONKLUSION

I delkonklusionen opsummeres på de spørgsmål, som afsnittet helt eller delvist har belyst.

- Er de generelle målsætninger opfyldt (antal projekter og fordeling på hovedområder)? Hvis ikke: kan der peges på årsager?

Da der er indgået 47 partnerskaber og da de procentvise fordelinger af partnerskaberne på hovedområderne ligger ganske tæt på de formulerede målsætninger, vurderes Kommunestrategiens generelle målsætninger som værende opfyldt. Evalueringens fund uddyber og nuancerer (jf. den forandringsteoretiske ramme for evalueringen) forklaringerne på, hvordan og hvorfor målsætningerne er opfyldt.

- Hvad har DBU opnået via samarbejdet? Er projektets formål blevet opfyldt?

Projektets formål er blevet opfyldt og det vurderes derudover, at DBU med Kommunestrategien (og Velfærdsalliancerne) har taget de første mange nødvendige skridt mod en fremtid, hvor DBU og kommunerne samarbejder på mange niveauer og hvor DBU bidrager til kommunernes samfundsmæssige ansvar med fodbolden som løftestang.

- Har strukturerne internt i DBU understøttet en mere målrettet tilgang til kommunerne?

DBU Bredde som rammesættende for LU'erne som udførende led vurderes af evalueringen at have bidraget særdeles positivt til forankring af kendskab, netværk og konkrete projekter i kommunerne. At LU'erne har været udførende led i samarbejde med klubberne har betydet, at lokalt kendskab og i forvejen eksisterende netværk har understøttet de konkrete projekter og der er høstet en lang række positive konsekvenser herved.

- Kontekstuelle forskelle i forhold til hovedområderne

Der spores hos DBU, ligesom hos de øvrige informantgrupper, forskelle på, hvordan hovedområderne er forvaltet og hvilke faktorer, der har påvirket dem (se afsnit 8.3). Alle hovedområder vurderes som relevante – og evalueringens vurdering er, at de fortsat er både relevante og indeholder potentiale for yderligere udvikling i takt med en eventuelt stærkere kobling af Kommunestrategien og Velfærdsalliancer.



9. DIF'S PERSPEKTIV PÅ KOMMUNESTRATEGIEN

Indeværende afsnit fremstiller Danmarks Idrætsforbunds (DIF) perspektiv på Kommunestrategien. Afsnittet er opdelt i en række underoverskrifter, som dels er fremkommet i en åben kodning af data og dels er hentet fra spørgsmålene i Kommissoriet og fra den indledende workshop med styregruppen.

DIF spiller en vigtig rolle i Kommunestrategien. Dels er DIF en vigtig samarbejdspartner for DBU, og dels er det dem, der har bidraget med en stor del af finansieringen.

9.1 INCITAMENT OG RAMMESÆTNING

Som Danmarks største samlede idrætsorganisation har DIF en interesse i at engagere sig i deres medlemsforbunds sociale arbejde. Incitamentet til at indgå i Kommunestrategien bunder altså i dette.

*"Vi har interesse for at få større forbund til at tage samfundsansvar. Gå ind i ting som politikere, regeringen er optagede af - gå ind og bidrag der. Dette er noget større forbund kan gøre."
(Repræsentant fra DIF)*

DIF udtrykker altså ønske om at bidrage til at tage et samfundsmæssigt ansvar. Derfor støttes der op, når det største medlemsforbund, DBU, ytrer ønske om et samarbejde om Kommunestrategien, hvor fodbolden skal bruges som løftestang til at varetage samfundsmæssige problemstillinger.

"DBU vil gerne medvirke til at ændre sundhedsprofilen på danskerne, og vi bakker op om, at de vil tage det ansvar." (Repræsentant fra DIF)

Dermed findes DIF's incitament til at støtte op økonomisk om Kommunestrategien i, at deres medlems- og underorganisation ønsker at tage et samfundsmæssigt ansvar gennem en konkret strategi. Derefter kræver det en rammesætning for de økonomiske midler. Disse midler blev tildelt på baggrund af projektbeskrivelser fra DBU. DBU kunne altså regne med økonomiske midler, hvis de udformede og fremlagde gode og udførlige projektbeskrivelser. DIF pointerer dog, at disse projektbeskrivelser ikke må blive for styrende, da det kan gå ud over engagementet hos forbundene.

"Vi må ikke være for styrende over for forbundet, så mister de ejerskabet. Det er jo dem, der skal arbejde med det i hverdagen." (Repræsentant fra DIF)

Afsluttende kan det altså siges, at DIF indgik i Kommunestrategien med ønsket om at støtte økonomisk op om varetagelse af et samfundsansvar. De økonomiske ressourcer blev frigivet til DBU gennem projektbeskrivelser, og derfra var det forbundet selv, som var styrende.

9.2 ER KOMMUNESTRATEGIEN LYKKEDES?

Man kan opdele spørgsmålet i to kategorier, 1) om DIF's incitament i Kommune strategien er lykkedes og 2) om problemstillingerne, som der varetages er løst.

"Det er lykkedes for DBU, indirekte DIF, at få engageret sig i kommunerne. Der er opnået kommunale aftaler, både politisk og administrativt. Det er lykkedes at arbejde samfundsmæssigt gennem idrætten, man er kommet godt rundt. Hvor mange problemstillinger der er løst? Det er svært at sige. Projekterne løser jo ikke noget på én dag. Projekterne skulle i lige så høj grad vise, at DBU havde evne og vilje til at engagere sig i samfundsmæssige opgaver. Der bidrages til sundhedsmæssige løsninger." (Repræsentant fra DIF)

Med denne italesættelse af ønsket om at støtte DBU i at varetage et samfundsmæssigt ansvar, vurderes det, at DIF på dette punkt oplever, at Kommune strategien er lykkedes. DBU har skabt samarbejde med kommunerne og bidraget til sundhedsmæssige løsninger for befolkningen. Det er svært fra DIF's side at sige om projekterne har opnået deres erklærede målsætninger, men DBU's engagement i "En del af noget større" kampagnen har i hvert fald manifesteret sig. DIF's økonomiske bidrag til Kommune strategien har understøttet dens succes.

9.3 FREMTID

Kommune strategien har kørt som projektperiode, og det er derfor interessant at høre DIF's perspektiv på hvad fremtiden bringer inden for dette område.

9.3.1 LIGNENDE STRATEGIER FRA ANDRE FORBUND?

Det er blevet nævnt flere gange, at en Kommune strategi af denne dimension kræver et forbund af en vis kapacitet, samt en idrætsgren, som når ud til mange mennesker. Derfor har DBU, som største medlemsforbund med fodbolden som løftestang, været ideel for udrulningen af Kommune strategien. Det er imidlertid interessant om en lignende strategi vil kunne ses fra andre forbund i fremtiden. DIF svarer således, når der bliver spurgt til dette:

"Helt sikkert. Denne Kommune strategi viser en vej. Derefter er der gået videre med Velfærdsalliancer som en slags overbygning. Det viser vejen for de andre idrætsgrene, der har volumen." (Repræsentant fra DIF)

DIF kunne altså sagtens se andre forbund i en Kommune strategi, såfremt det er en idrætsgren med en vis kapacitet. DBU's Kommune strategi kan fremhæves som det gode eksempel og vise vejen for nye strategier i andre forbund. Det fremhæves endvidere, at man allerede bruger DBU's Kommune strategi, når man er i dialog med andre forbund. Evalueringen peger således på, at Kommune strategien som rammesætning har dannet et grundlag, som DIF kan arbejde videre ud fra i forbindelse med etablering af nye partnerskaber med andre forbund. DIF vil dog gerne overlade initiativet til forbundet selv, men understreger, at der kan findes inspiration igennem DBU's Kommune strategi.

"Vi har allerede lagt lidt vægt på det i strategiaftaler. Det bruges som en overskriftsform overfor forbund. Vi ser jo gerne, at forbundene selv tager initiativ. Men vi kan helt sikkert bruge DBU's Kommune strategi som eksempel at referere til." (Repræsentant fra DIF)

9.3.2 KOMMUNESTRATEGIENS FREMTID

Når Kommunestrategiens fremtid italesættes er det væsentligt at der frem til nu har været tale om en projektperiode, hvilket ikke kommer til at fortsætte. Dette gør DIF også klart:

“Projektet skal gerne bane vej for en arbejdsform. Dialog med kommunerne om indsatser bliver en måde at arbejde på for store idrætsorganisationer. Man kigger udover egen virksomhed, ser sig selv i en større sammenhæng. Det skal gå fra projekt til en måde at arbejde på i hverdagen.” (Repræsentant fra DIF)

Det ligger altså klart, at projektperioden slutter, men en ny periode begynder. I denne periode skal arbejdet i Kommunestrategien blive til en ny arbejdsform, som praktiseres mellem idrætsorganisationerne og kommunerne. Kommunestrategien er dermed gået fra et projekt, hvor man ville tage et samfundsmæssigt ansvar, til en praksis, hvor man tager et samfundsmæssigt ansvar. Kommunestrategien har dermed rykket ved samarbejdet mellem idrætsorganisation og kommune. Hvor dette samarbejde tidligere har været præget meget af drift, tillægges varetagelse af samfundsmæssigt ansvar og sociale indsatser nu en større betydning. Der er etableret en samarbejdsform om indgåelse i en større sammenhæng de to imellem, som skal være bæredygtig i fremtiden. Ifølge DIF har Kommunestrategien dermed placeret socialt ansvar hos idrætsorganisationerne.

9.4 UDFORDRINGER

Ifølge DIF består en central udfordring i arbejdet med Kommunestrategien i etablering af samarbejde mellem alle led. DIF og DBU er store organisationer, og det er vigtigt at centrale forslag forankres med samme engagement hele vejen ned igennem systemet og ud til det udførende led.

“Udgangspunktet er jo en central tænkning om kommunale samarbejder, fagområder og politiske områder. Men det er de lokale frivillige i deres daglige arbejde, som skal udføre det. Derfor er det vigtigt at få overført de overordnede tanker, så frivillige lokale kan lægge ejerskab i det.” (Repræsentant fra DIF)

Der opstår altså udfordringer, når man arbejder centralt overfor decentralt. Det kræver en stor indsats at forankre ejerskab til de lokale aktører fra centralt hold. Ejerskab til et projekt opstår jo på baggrund af, at man kan se en mening med det. Som en repræsentant fra DIF udtrykker det:

“Når DIF får store tanker, så er det ikke altid, at alle 60 forbund har lys i øjnene.” (Repræsentant fra DIF)

Kommunestrategien handler om at få produktet ud til slutbrugerne, altså borgerne. Produktet skal altså igennem en hel organisation inden borgeren mærker det, og i denne proces kan der identificeres nogle udfordrende problemstillinger.

“Det handler om at få noget ud til dem, der skal bruge det. Heri kan der være kommunikative problemer og ejerskabsproblemer. Man kan også tænke “synes de, at det er interessant?” og “I skal ikke fortælle os, hvad vi skal.” (Repræsentant fra DIF)

Udfordringen består altså i at balancere mellem at få etableret den gode idé, forankre ejerskab, men samtidig ikke være for styrende i projektet. DIF's rolle består altså i at være understøttende og vejledende igennem processen. Dermed kan projektet pejles i den rigtige retning, samtidig med, at der etableres ejerskab hos den udøvende aktør gennem udformning og udførelse af projektet.

9.5 SAMARBEJDE

DIF og DBU har arbejdet sammen gennem en årrække, og DBU har status af at være det største forbund i DIF. Samarbejdet har båret præg af at være formelt og professionelt.

"Tidligere sagde man bare pæne ting til hinanden, og så var det det." (Repræsentant fra DIF)

Gennem Kommunestrategien er dette samarbejde intensiveret, og parterne er kommet tættere på hinanden. DIF er nu med til at træffe beslutninger og påvirke arbejdsgange, DBU involverer dem mere end tidligere. Det tættere samarbejde er etableret gennem ønsket om at styrke projektet.

9.6 VIGTIGSTE LÆRING

DIF fremhæver forskellige punkter under *vigtigste læring*, heriblandt behovet for, at DBU har en stor styregruppe. Dette begrundes med et ønske om en stor forsamling af forskellige aktører, hvilket sikrer en bred diversitet. Dette genererer god idéudvikling til projekter, men skal samtidig sikre styring, så man når i mål. Et andet punkt går på behandlingsprocessen af projektformål, hvor DIF råder til at tingene skal køre mere glat.

"Jeg synes, at DBU skal kigge meget på, at når man har projektformål, så skal det ikke være for tungt politisk, ikke et for tungt system, det skaber ineffektivitet. Just do it. Det er en fordel, hvis man kan arbejde mere effektivt med de ting man prioriterer ud fra hovedformålet, så det bliver effektivt." (Repræsentant fra DIF)

DIF opfordrer altså DBU til at tage denne diskussion om behandlingsprocessen af projektformål op med sig selv hver gang, således der skabes effektivitet ved at der bliver kortere mellem idé og handling. Dette vil lette arbejdsgangen, da processen derved kører gennem færre led, og det mindsker afstanden mellem økonomi, idéudvikling og praksis.

"Der skal være kortere mellem idé og handling. Dermed kan de (DBU, red.) bryste sig af at være mere effektive. Hvis man ved en faglig veldefineret målsætning ikke skal igennem en lang proces, men man bare kan gå ud og ramme dem, man vil ramme, så bliver det effektivt." (Repræsentant fra DIF)

Der peges på, at man bør overveje på hvilket politisk niveau projekterne skal godkendes. DIF anerkender, at der er forskellige typer projekter, og peger på, at processen er anderledes ved et mindre lokalt projekt, end ved et stort idrætspolitisk projekt.

"Man skal spørge sig selv, hvad man vil i konkrete projekter. Ved idrætspolitiske projekter er det fint at tage den rigtige vej, men ved klare, konkrete projekter, skal man bare gå ud og lave det. Det er ikke politisk indviklet det her. Det handler i bund og grund om at få nogle flere til at spille fodbold." (Repræsentant fra DIF)

En vigtig læring i samarbejdet mellem DIF og DBU omkring Kommunestrategien har altså været, at projektformålsbeskrivelserne gerne må gennemgå en kortere politisk behandlingsproces i fremtidige projekter. Dette vil også skabe en hurtigere og lettere proces for projektansøgere. Ydermere vil det mindske ressourceforbruget, og dermed frigøre kapacitet. I sidste ende vil det sikre udvikling af flere projekter og dermed flere tilbud til borgerne.



10. DIVISIONSFORENINGENS ROLLE I KOMMUNESTRATEGIEN

I det oprindelige projektmateriale fremgår det, at Divisionsforeningen fra begyndelsen af projektperioden var tænkt med i Kommunestrategien. Blandt andet står der i projektbeskrivelse, at "det overordnede formål for denne ansøgning er at skabe dialog og samarbejde om fodboldens samfundsmæssige ansvar mellem DBU, DIF, landets kommuner, DBU's lokalunioner og Divisionsforeningen." (DIF, projektbeskrivelse, side 3).

Divisionsforeningen sad ved projektstart i Kommunestrategiens styregruppe, men trådte ud efter det første år. Inddragelse af Divisionsforeningen i denne evaluering bunder derfor i et ønske om at afdække, med hvilke begrundelse Divisionsforeningen trådte ud af styregruppen samt medtage deres perspektiver på, hvorfor arbejdet med Kommunestrategien ikke synes relevant fortsat at deltage i.

Herom pointeres det:

"Vi spillede en rolle indledningsvist, men kunne efter et stykke tid godt se, at Kommunestrategien rettede sig mere i bredden. Så i begyndelsen var der noget med at afsøge, om der var et potentiale eller en relevans for os. En Kommunestrategi, som handlede om midler til projekter, skoler osv. og som var målrettet breddeprojekter var fuldt forståeligt. Vi var med for at se om projekterne havde brug for os til at skabe opmærksomhed fra vores klubber, men det viste sig ikke at være aktuelt for dem. Så vi blev enige om, i takt med at vi kunne se at det blev projekt målrettet breddeklubber i kommuner, så trak jeg mig tilbage igen." (repræsentant fra Divisionsforeningen)

Oplevelsen er dermed, at det fra projektets begyndelse var relevant at Divisionsforeningen indgik i samarbejdet med det formål at afdække, hvorvidt deres bidrag havde en relevans. Denne strategi hænger fint sammen med projektbeskrivelsens pointer om, at Kommunestrategien i de første år har skulle fungere som en afprøvning af en mulig samarbejdsmodel og metode. Dermed kan Divisionsforeningens udtrædelse fra styregruppen ses som konsekvensen af en erkendelse eller læring om, at det formål Kommunestrategien arbejder med ikke er relevant for Divisionsforeningen at være en aktiv del af. Det pointeres i forlængelse af ovenstående, at:

"Det var ikke fordi, vi ikke var ikke interesserede. Det viste sig ikke at være aktuelt. Men det gælder fortsat, at de må sige til, hvis der er noget de tænker vi kan bidrage med." (Repræsentant fra Divisionsforeningen)

Således opleves det ikke, at samarbejdsrelationen her er 'lukket', men blot ophørt.

"Nogen gange handler det om sige, at hvis ikke der er reel opgave, skal vi ikke sidde med i hinandens udvalg." (Repræsentant fra Divisionsforeningen)

Afslutningsvis udtrykkes interesse i at følge op på Kommunestrategiens effekter og læse et afsluttende skriv.



11. VELFÆRDSALLIANCER

Indeværende afsnit beskriver involverede kommuners indgåelse af aftale om Velfærdsalliance med DBU. Afsnittet er inddelt i en række underspørgsmål, som dels er fremkommet gennem dialog med DBU og dels gennem bearbejdning af data.

De konkrete spørgsmål, som ønskes besvaret drejer sig om:

- Hvad er kommunernes incitament til at indgå samarbejde om en Velfærdsalliance med DBU?
- Hvorfor har nogle kommuner valgt ikke at indgå i en Velfærdsalliance?
- Hvilke resultater og effekter har Velfærdsalliancerne skabt?

Ovenstående spørgsmål besvares helt eller delvist (enkelte spørgsmål belyses også andre steder i rapporten fra andre perspektiver) i indeværende afsnit.

11.1 INCITAMENT TIL AT INDGÅ I VELFÆRDSALLIANCE

Velfærdsalliancerne er modsat Kommunestrategien formaliserede aftaler, hvor kommunens borgmester og DBU's formand har haft den indledende dialog om - og i visse tilfælde også givet håndslag på - en partnerskabsaftale. Denne partnerskabsform udspringer dermed fra et højt politisk niveau. En formel aftale af denne karakter giver Velfærdsalliancerne pondus, og det udtrykkes af flere informanter, at der ligger en god signalværdi i at partnerskabet er startet på øverste niveau. I og med at partnerskabet er indgået efter aftale på dette niveau, kan der opleves en grad af top-down styring hos de udførende aktører. Velfærdsalliancerne består dog ikke af færdige pakkeløsninger, og der tilbydes en vis elasticitet fra DBU's side, således aftalen kommer til at tale ind i kommunens ønsker. Det udtrykkes således, at den kommune-tilpassede løsning og den åbne dialog med DBU' formand skaber et godt incitament for kommunerne til at indgå i en Velfærdsalliance.

Velfærdsalliancerne består af to spor, nemlig breddedelen og eventdelen. Der opleves i relation til disse forskellige incitamenter fra kommune til kommune i forhold til at indgå i en Velfærdsalliance. Nogle kommuner har lagt meget vægt på breddedelen, mens andre kommuner har været optaget af eventdelen. Fælles for kommunerne er, at det er indholdet i den enkelte Velfærdsalliance, der giver dem incitament til at indgå partnerskab.

11.1.1 INDHOLD I VELFÆRDSALLIANCER

Som nævnt ovenfor er det forskelligt, hvad kommunerne oplever som den væsentligste faktor for at indgå partnerskab med DBU omkring en Velfærdsalliance. Nedenfor oplistes de oplevede incitamenter inden for både bredde- og eventdelen:

Bredde

- At være "en del af noget større".
- At bruge fodbolden til at skabe samfundsværdi
- At opbygge sammenhængskraft i kommunen og derigennem få positive borgere
- At styrke foreningslivet

*"Det væsentligste for os var faktisk i-landsprojekter, det at være "en del af noget større". Vi ville gerne være med til at bruge fodbolden til at skabe samfundsvelfærd inden for hovedområderne."
(Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)*

Event

- At opbygge god brandingværdi gennem samarbejdet med DBU. Positiv omtale og gode aktiviteter.
- At afholde store events, herunder Dansk Fodbold Award, U-landskampe og kvindelandskampe i kommunen.

*"Det afgørende for os var at få U-landskampe. Ud fra et strategisk synspunkt tænkte vi, at hvis U-landskampene gik godt, så kunne vi blive en endnu større samarbejdspartner for DBU eventmæssigt"
(Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)*

11.1.2 SAMARBEJDE

Der opleves således incitamenter for kommunerne til at indgå i Velfærdsalliance med DBU gennem både bredde- og eventdelen. Imidlertid findes der dog endnu et incitamentsgrundlag hos kommunerne. Dette består alene i det at etablere et samarbejde med DBU.

"Vi ser gerne DBU som samarbejdspartner. DBU repræsenterer fodbolden i Danmark, og fodbold er Danmarks nationalsport, så det er en god organisation af have et samarbejde med." (Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)

Det ses altså, at kommunerne oplever en interesse i at have DBU som samarbejdspartner, men i relation til breddesporet i Velfærdsalliancerne, så udtrykker kommunerne også et ønske om at styrke relationerne i det interne samarbejde mellem foreningsliv, kommune og DBU. Dette etableres gennem det at bruge fodbolden som løftestang for øget samfundsmæssig velfærd værdi i et samarbejde, hvor alle parter bidrager.

"Idéen er at styrke relationerne, bruge fodbolden som løftestang, og når så alle parter bidrager med ting, som giver mening, så fungerer det godt." (Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)

I relation til ovenstående peger evalueringen dermed på sammensmeltningen mellem Velfærdsalliancer og Kommunestrategi, og på hvilken måde de to strategier kan supplere hinanden.

Ydermere udtrykkes tilfredshed med den formaliserede aftale om samarbejde. Flere kommuner har tidligere haft samarbejde med DBU, men oplever en bedre organisering nu, hvor samarbejdet er rammesat. Dette betyder, at samarbejdet ikke består i drypvise forløb, men i et organiseret, struktureret forløb over en årrække.

11.1.3 FREMTID

Der opleves varierende tanker om, hvad fremtiden vil bringe for kommunerne, som har indgået Velfærdsalliancer. Én ting er der dog bred enighed om, nemlig at man har mod på mere. Der opleves en god velvilje hos de adspurgte kommuner til at arbejde videre med deres Velfærdsalliancer.

"Det går den rigtige vej. Vi har indtil videre kun fået en herre A-landskamp, men der er velvilje, mod og håb for mere." (Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)

Derefter er der forskellige holdninger, til hvad fremtiden bringer, og hvad den bør bringe. Flere kommuner har ikke oprettet konkrete projekter endnu, men arbejder på at komme i gang. Derudover arbejdes der ind i en strategi om at gøre opmærksom på sig selv som samarbejdende kommune, og derved få tildelt flere events og landskampe.

En kommune nævner behovet for ressourcer, når Velfærdsalliancen skal køre videre, og henviser til, at kommunen bliver nødt til at prioritere, og det har de ikke haft mulighed for endnu. Samme kommune nævner et fremtidigt forbedringspotentiale inden for dialogen i Velfærdsalliancen. Dette går på, at samtalerne i samarbejdet primært foregår på et højt organisatorisk niveau, og der opleves dermed et behov for, at aktører på det udførende niveau kommer mere i spil. I forlængelse af dette nævnes det, at kommunen er glad for de tildelte og afholdte events, men at man i fremtiden gerne vil skabe mere værdi for klubberne, og dermed for borgerne.

Et andet fremtidigt ønske er, at der vises, hvordan man får Velfærdsalliancen og det samfundsmæssige velfærdsarbejde til at køre i drift.

“DBU viser med ‘en del af noget større’, at de kan løfte nogle samfundsopgaver, men det mangler lidt at blive vist, hvordan man får det ud i drift.” (Repræsentant for kommune, som har indgået Velfærdsalliance)

Dermed kan en anbefaling fra kommunerne til DBU lyde på, at der etableres et grundlag for videndeling, og derigennem oplysning kommunerne imellem om de gode oplevelser med Velfærdsalliancernes drift. Dette kan danne et grundlag, som nye kommuner kan støtte sig op af, når der er indgået en Velfærdsalliance.

11.2 HVORFOR IKKE INDGÅ I EN VELFÆRDSALLIANCE?

I relation til afdækning af incitamenterne for at indgå i en Velfærdsalliance med DBU, er der ligeledes indhentet data hos kommuner, hvor der har været dialog om en alliance, men hvor den (endnu) ikke er indgået. Hos disse kommuner er der ikke udtrykt bevidste fravalg af et partnerskab med DBU, og der fremkommer to forskellige forklaringer på, hvorfor man ikke har indgået formaliseret partnerskab med DBU.

Den ene går på, at man efter inspirerende møder med DBU selv har grebet bolden og ført idéerne ud i kommunen. Dette er foretaget udenom DBU, men der er stadig oplevet god sparring fra DBU, når der var brug for det. Der gives udtryk for, at man fra kommunens side ikke havde et indtryk af, at man kunne indgå en formaliseret aftale. Kommunen har oplevet en god dialog med DBU, som har sat konkrete spor og været meget inspirerende, men ikke har medført en formel aftale.

“Vi har ikke hæftet os så meget ved det formelle. DBU vil gerne sætte en etiket på samarbejdet, og det er der ikke noget i vejen med, men vi er mere gået efter substansen i det. Vi ville gerne gøre os erfaringer med nogle velfærdstiltag. Vi er løbet efter bolden.” (Repræsentant for kommune, som ikke har indgået Velfærdsalliance)

Der er altså ikke tale om et fravalg af DBU, men kommunen havde blot brug for inspiration, for derefter selv at bygge videre. Der opleves dermed ikke et behov for en konkret aftale. Kommunen udtrykker sig positivt om stille og roligt at kunne udforme projekter, og derefter at afprøve det.

“Det er ikke et udtryk for en negativ stillingtagen, vi har tværtimod haft en meget positiv oplevelse med dialogen med DBU. Det har været meget udbytterigt.” (Repræsentant for kommune, som ikke har indgået Velfærdsalliance)

Den anden beretning differentierer sig fra den første, da der i denne form faktisk er indgået et partnerskab kommune og DBU imellem. Partnerskabet har dog ikke navn af Velfærdsalliance. Her er partnerskabsaftalen etableret gennem den lokale LU og en repræsentant for kommunen. Samarbejdet er altså formelt etableret et organisatorisk niveau længere nede end Velfærdsalliancerne. Dette partnerskab var det første af sin art, og skulle danne model for lignende partnerskabsaftaler mellem kommuner og DBU i fremtiden. Partnerskabsaftalen har samme form som Velfærdsalliancerne, idet den består af både et breddespor og et eventspor. Dermed opleves det, at den udelukkende titelmæssigt og forankringsmæssigt differentierer sig fra en egentlige Velfærdsalliance. Der udtrykkes dermed ikke behov fra kommunens side for at få samarbejdet formaliseret i en Velfærdsalliance.

11.3 RESULTATER OG EFFEKTER

Det brede billede, der har tegnet sig af Velfærdsalliancerne gennem de kvalitative interviews med kommunerepræsentanter viser, at der opleves stor tilfredshed med de samarbejdsaftaler, som er indgået med DBU. DBU opleves i det hele taget som en god og relevant samarbejdspartner, og det har vist sig som en positiv effekt at få etableret konkrete og formaliserede partnerskaber.

Signalværdien i at partnerskabet etableres på højt politisk niveau spreder sig ned gennem systemet og styrker derigennem Velfærdsalliancerne. Dialogen foregår altså på det politiske niveau, hvilket medfører, at man som kommune, aktør og borger kan regne med forankring af indholdet i aftalen. Udbredelse af Velfærdsalliancer medfører udbredelse af fodbolden i Danmark og dette sker på det samfundsvelværdsmæssige område igennem idrætspolitiske tiltag, hvor fodbolden bruges som løftestang til glæde for borgeren. Det sker også på det eventmæssige plan, hvor fodboldevents afholdes i hele landet og dermed udbredes muligheden for at deltage i events og overvære fodboldkampe for borgerne, ligesom det styrker den enkelte bys brand og øvrige kulturliv.

Fra DBU's side lyder det, at man i fremtiden ønsker at køre på med Velfærdsalliancer. Kommunestrategi og Velfærdsalliancer foreslås derfor at blive to sider af samme sag, idet det er de formaliserede aftaler med kommunerne, som er målet for DBU i fremtiden.

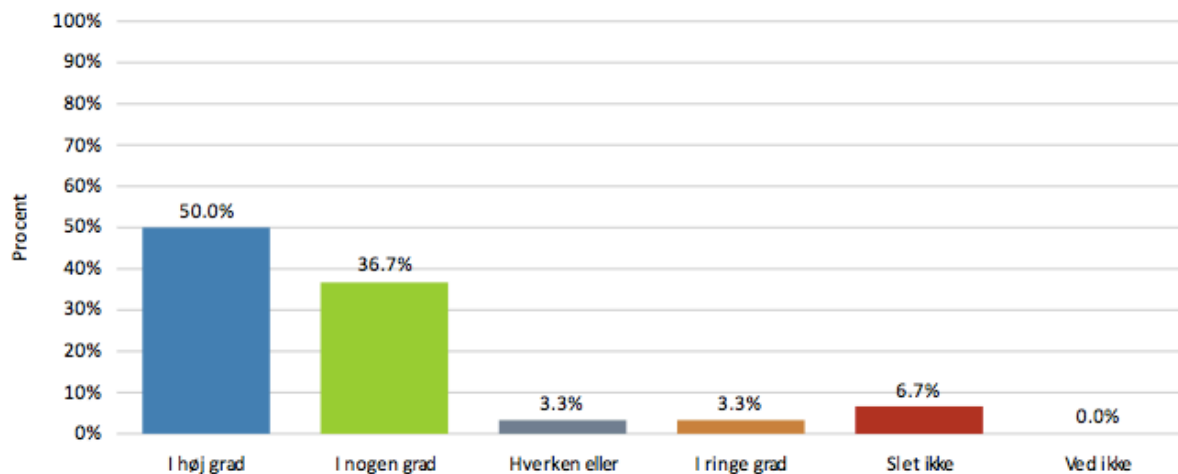


12. DBU'S EGEN EVALUERING

Gennem hele Kommunestrategiens løbetid, er der i DBU's eget regi indsamlet evalueringer fra projekttovhoderne i et survey-system. Ved igangsætning af den eksterne evaluering fik evaluatoren tilsendt spørgeskema-data fra DBU og i det følgende afsnit opsummeres på resultatet. Det skal således understreges, at DBU's eget spørgeskema ikke er inddraget som data i den eksterne evaluering, men at det følgende afsnit udgør et separat perspektiverende afsnit set i forhold til den øvrige evaluering. Derudover skal det understreges, at det ikke er alle survey-spørgsmålene, der opsummeres på i det følgende, men dem, som evaluatoren vurderer mest relevant i en perspektivering af den eksterne evaluering og dennes fund.

I DBU's eget survey bedes respondenterne blandt andet om at vurdere, i hvilken grad deres forventninger til samarbejdet blev indfriet og realiseret.

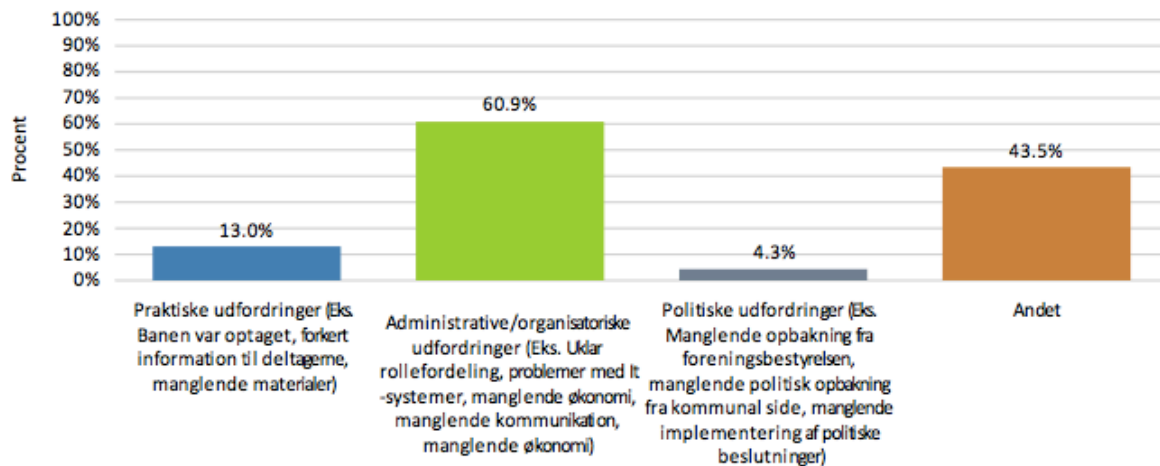
21. I hvilken grad mener du, at disse forventninger er blevet indfriet og realiseret?



Her angiver halvdelen af de adspurgte, at de i høj grad var oplevede, at deres forventninger blev indfriet og realiseret. Cirka 37% angiver, at de i nogen grad oplevede deres forventninger indfriet og realiseret, mens henholdsvis 3,3% og 6,7% angiver i ringe grad eller slet ikke. 2 respondenter har uddybet, hvorfor deres forventninger ikke blev indfriet og svarene går på uklar rollefordeling og at kommunen som samarbejdspartner intet foretog sig.

Ud af alle adspurgte, angiver 67%, at de i nogen eller høj grad oplevede udfordringer undervejs. Størstedelen af disse i forbindelse med administrative eller organisatoriske uoverensstemmelser.

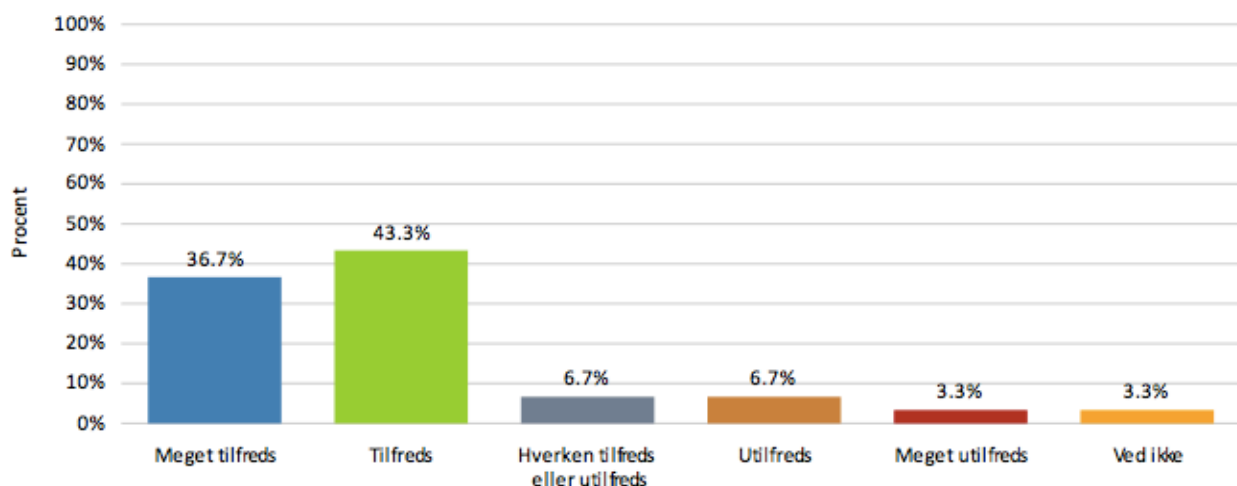
25. Hvilke udfordringer opstod der undervejs? (Sæt gerne flere kryds)



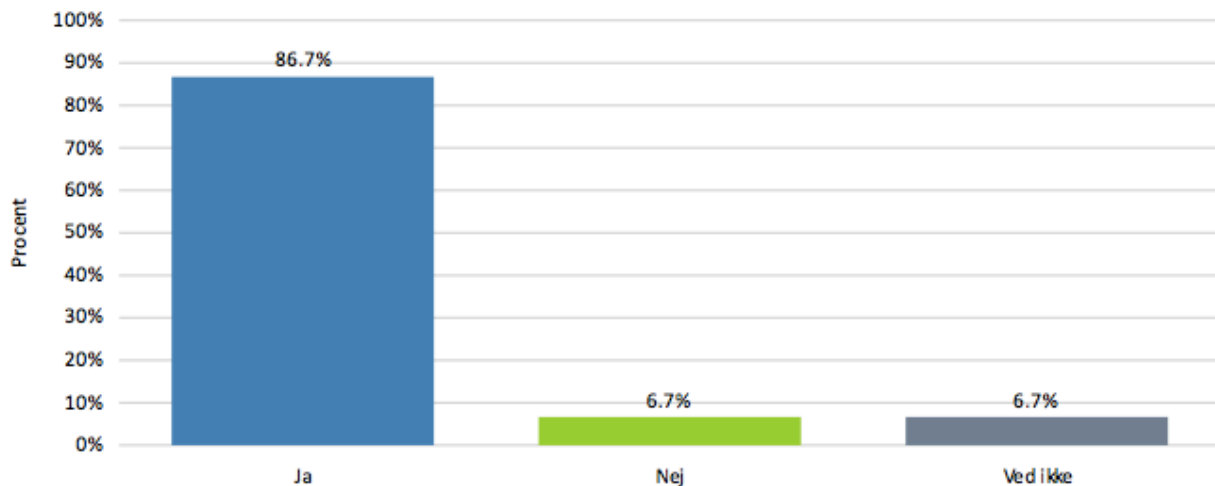
Den overordnede tilfredshed med projektførelsen vurderes langt overvejende positivt og næsten 87% angiver, at de ville være interesserede i at indgå i et lignende samarbejde i fremtiden.

35. Hvor tilfreds eller utilfreds er du overordnet set med projektførelsen?

De følgende spørgsmål omhandler erfaringer og tilfredshed med projektet

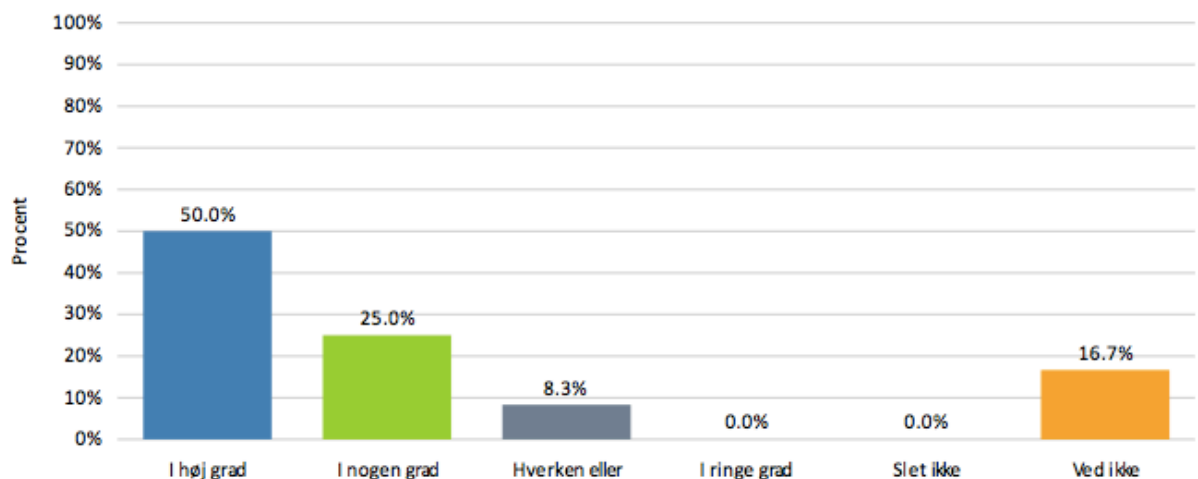


39. Ville I, efter din mening, være interesseret i at indgå i et lignende partnerskabsprojekt i fremtiden?



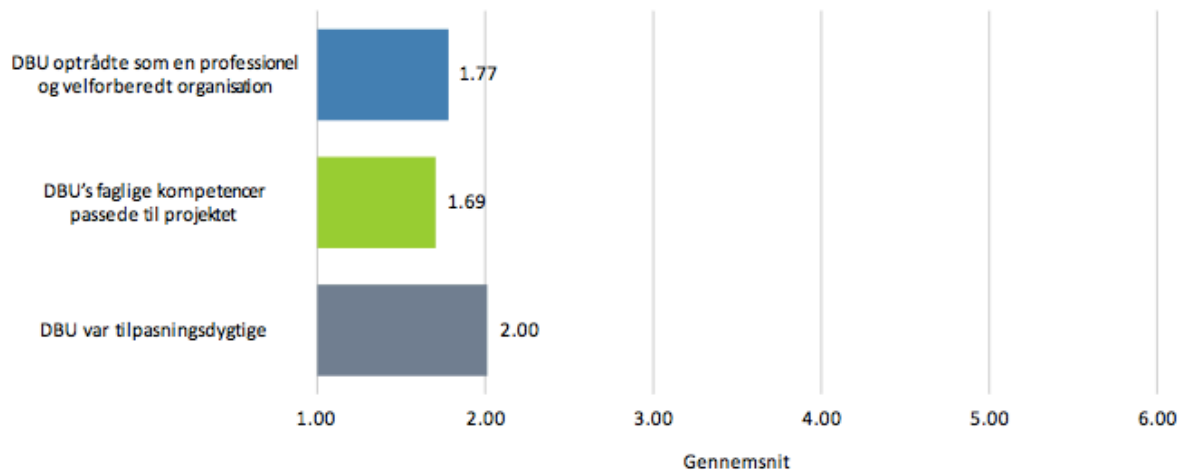
I relation hertil vurderes også DBU's relevans som samarbejdspartner for de adspurgte og deres enighed i 3 forskellige udsagn om DBU som samarbejdspartner.

70. I hvilken grad mener du, at DBU via projektet er blevet en mere relevant samarbejdspartner for jer?



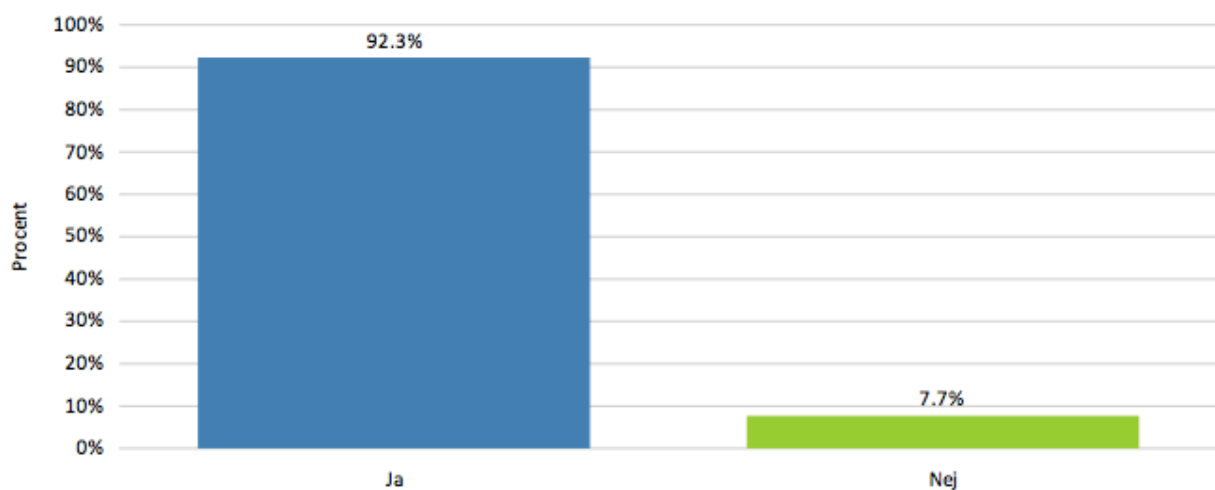
Hertil svarer halvdelen, at DBU er blevet en mere relevant samarbejdspartnere. 25% angiver i 'nogen grad', mens knap 17% angiver 'ved ikke'.

42. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?



Også potentialer og mulighed ved at samarbejde med DBU vurderes.

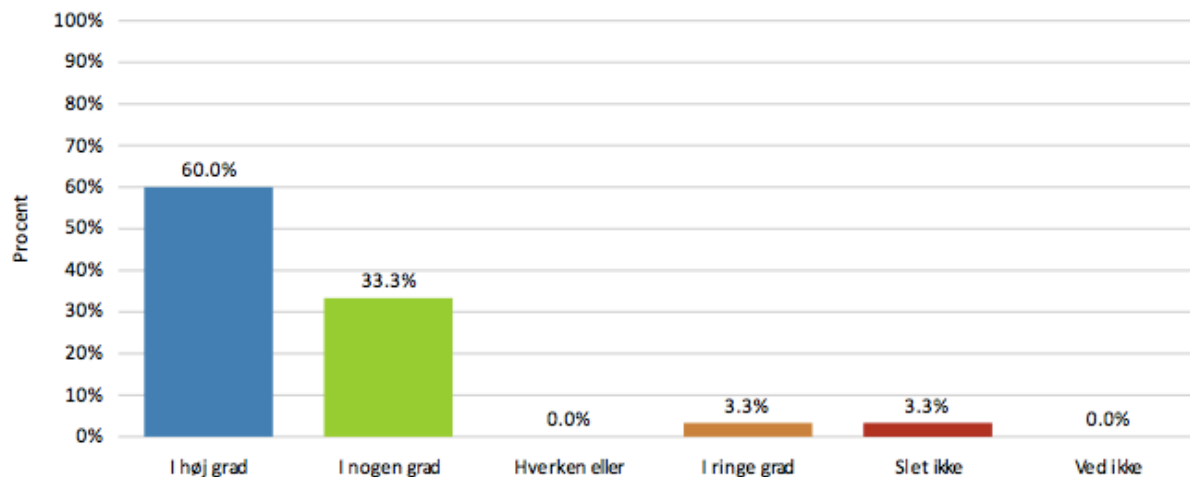
48. Oplevede du potentialer og muligheder ved samarbejdet med DBU?



Her angiver 92,3%, at de oplevede potentialer og muligheder ved samarbejdet med DBU, mens 7,7% ikke gjorde.

Respondenterne er ikke alene spurgt til deres egne oplevelser med KommuneStrategien, men er også blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad projektet de har været en del af har haft effekt for den ønskede målgruppe.

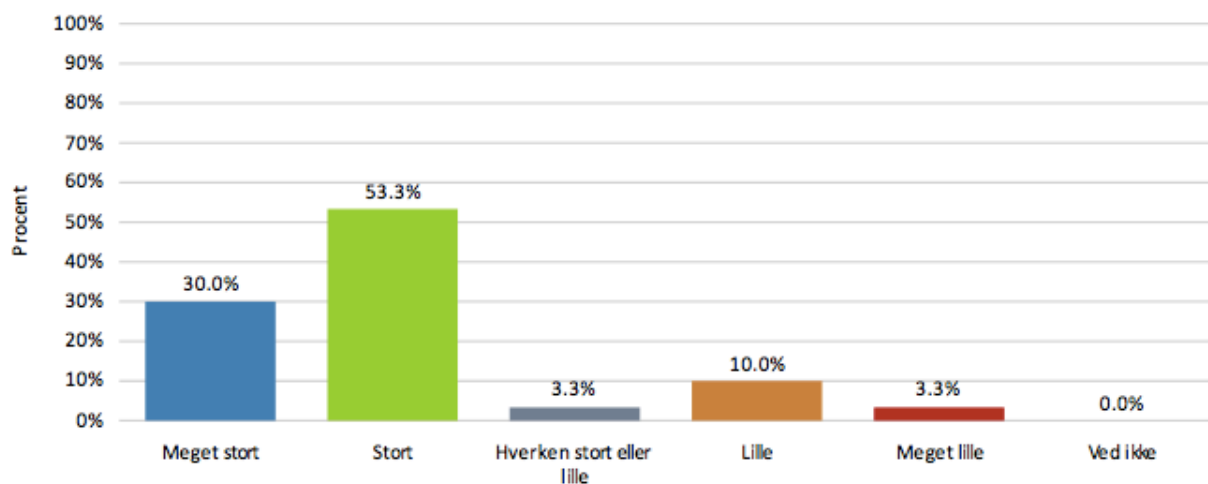
61. I hvilken grad har projektet været gavneligt for den ønskede målgruppe?



Hertil angiver 60%, at projektet i høj grad har været gavnligt for den ønskede målgruppe. 33,3% angiver, at projektet i nogen grad har været gavnligt for den ønskede målgruppe, mens 3,3% angiver henholdsvis 'i ringe grad' og 'slet ikke'.

Slutteligt vurderes på udbyttet af projektet alt i alt.

71. Hvordan vurderer du udbyttet af projektet alt i alt?



En del underspørgsmål og fritekstfelter er ikke medtaget i ovenstående, hvorfor det skal understreges, at der ligger yderligere læring i en mere nuanceret bearbejdning af de data, som DBU selv har indhentet.

BILAG 1

HVAD VIRKER?	FOR HVEM?	UNDER HVILKE OMSTÆNDIGHEDER?	EFFEKTER
<p>Større beløbsrammer, idet de små beløbsrammer ofte ikke har 'gennemslagskraft' i de store kommuners budgetter</p> <p>At lave mindre, mere lokale aftaler med en enkeltstående kommunal instans</p> <p>Vedholdende og professionel LU</p> <p>Brug af – og pleje af – netværk og relationer</p> <p>Forankring top-down først</p>	<p>Store kommuner med en tung organisatorisk struktur</p> <p>Stor kommune med omfattende økonomiske budgetter</p> <p>Stor kommune med interne konkurrerende ønsker i forhold til økonomi</p>	<p>Når der er velvillighed politisk i forhold til idrætspolitik og ikke konkurrerende 'her og nu'-udgifter</p>	<p>Etablering af samarbejdsaftaler</p>

BILAG 2

HVAD VIRKER?	FOR HVEM?	UNDER HVILKE OMSTÆNDIGHEDER?	EFFEKTER
<p>Kommunal projektleder, der er leder for flere delprojekter i kommunen</p> <p>Anvendelse af en del af de bevilgede puljemidler til ansættelse af studentermedhjælper/studerende, der har til opgave at understøtte de 'sværeste' projektelementer, eksempelvis at få udsatte ikke-etnisk danske børn fra socialt boligbyggeri indsluset i fodboldklub</p> <p>Korte geografiske afstande mellem målgruppen og klubben</p> <p>En professionel og motiveret LU</p> <p>Brug af – og pleje af – netværk og relationer</p>	<p>Mellemstor kommune</p>	<p>Når der er velvillighed politisk i forhold til idrætspolitik</p> <p>Når hovedområderne og projekternes formål opleves at stemme godt overens med kommunens egne værdier og indsatsområder</p> <p>Når klubber med tilstrækkelige både menneskelige og faglige ressourcer indtænkes i samarbejderne</p>	<p>Etablering af samarbejdsaftaler</p>

BILAG 3

HVAD VIRKER?	FOR HVEM?	UNDER HVILKE OMSTÆNDIGHEDER?	EFFEKTER
<p>Tæt samarbejde mellem kommunale aktører, klubaktører og LU</p> <p>Brug af lokalpressen til formidling af de gode historier</p> <p>Korte geografiske afstande mellem målgruppen og klubben</p> <p>Korte organisatoriske afstande mellem medarbejdere hos de involverede samarbejdsaktører</p> <p>En idégenererende og motiveret LU, der påtager sig også logistiske og planlægningsmæssige opgaver</p> <p>God dialog</p> <p>Brug af – og pleje af – netværk og relationer</p> <p>Forankring i praksis og dermed mest bottom-up</p>	<p>Lille kommune</p>	<p>Når der er velvillighed politisk i forhold til idrætspolitik</p> <p>Når hovedområderne og projekternes formål opleves at stemme godt overens med kommunens egne værdier og indsatsområder</p> <p>Når hovedområder og projektformål tænkes ind i enkelstående kommunale instansers forpligtelser</p> <p>Når alle parter i samarbejdet oplever at kunne tage ny viden og læring ud af samarbejdet</p>	<p>Etablering af samarbejdsaftaler</p>