



EN EVALUERING MED FOKUS
PÅ IMPLEMENTERINGEN AF
**INKLUSION I
FODBOLD-
DANMARK**



DANSK BOLDSPIL-UNION
EN DEL AF NOGET STØRRE

Titel

En Evaluering med Fokus på Implementeringen af 'Inklusion i Fodbold Danmark'

Forfattere

Oskar Drost Brøndumbo

Søren Bennike

Udgiver

Dansk Boldspil Union (DBU)

Samfund & Indsigter

DBU Allé 1

2605 Brøndby

Januar, 2026

Indhold

Introduktion	4
Konklusioner og anbefalinger	5
Hvad er <i>Inklusion i Fodbold danmark</i>?	8
Metode og læsevejledning.....	11
Studiedesign	11
Interviews i klubcases.....	11
Udvælgelse af klubcases og interviewdeltagere	12
Stakeholder-interview	13
Teoretisk udgangspunkt	13
Interorganisatorisk implementeringsadfærd.....	14
Markarbejderadfærd	16
Læsevejledning til resultatafsnittet.....	17
Resultater – Implementering af projektet.....	18
Den indledende fase – Forberedelsen før afvikling	19
Rekrutteringsfasen - Rekruttering af projektaktører og spillere	20
Afviklingsfasen - Opstart af træning	22
Stakeholderes perspektiv på implementeringen af Inklusion i Fodbold danmark.....	24
Resultater – Forankring og udbredelse af projektet.....	27
Forankringsfasen – drift og forankring	28
Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperioden	29
Stakeholderes perspektiv på forankring og udbredelse af Inklusion i Fodbold danmark	30

Introduktion

OMBOLD, DBU, DBU's Lokalunioner, kommuner og fodboldklubber har siden 2022 samarbejdet om *Inklusion i Fodbold danmark*, der skal muliggøre, at udsatte voksne kan drage nytte af idrættens fællesskaber på lige fod med alle andre.

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

Denne rapport er den afsluttende organisatoriske evaluering af *Inklusion i Fodbold danmark*. Rapporten er bygget op om indsigter fra to tidligere delrapporter, der går i dybden med 'den indledende implementering af projektet'¹ og 'forankring og videreførelse af projektet'² i hhv. Sønderborg, Slagelse og Randers. Desuden indeholder denne rapport også indsigter fra et fokusgruppeinterview med projektets stakeholdere (DBU, DBU Bredde og OMBOLD), hvor disse parters position og ansvar under projektsamarbejdet belyses.

Med inspiration fra implementeringsteori belyser det samlede evalueringsarbejde det organisatoriske arbejde omkring implementering, drift og forankring under projektperioden samt videreførelse af projektet efter projektperiodens udløb.

Analysen er opdelt i fem faser: Den indledende fase, Rekrutteringsfasen, Afviklingsfasen, Forankringsfasen og Udbredelsesfasen.

Det er vigtigt at påpege, at kun interviewpersoner involveret i undersøgelsen har kunnet give deres mening til kende under evalueringen. Dertil skal også noteres, at de klub-samarbejder, der fremhæves i evalueringen, er organiseret på forskellige måder, ligesom det skal understreges, at der ikke findes en rigtig eller forkert model for at opnå

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

² Forankring og videreførelse af Inklusion i Fodbold danmark analyseres i Delrapport 2. Læs her: [Inklusion i Fodbold danmark](#)

succes i arbejdet med implementering, rekruttering, afvikling, forankring og udbredelse/videreførelse af projektet. Læsere af denne rapport skal med andre ord tage udgangspunkt i eget projekt og vurdere, hvilke fund og anbefalinger som synes udbytterige i relation til den virkelighed læseren står i.

Konklusioner og anbefalinger

For at få det bedste udbytte af rapportens konklusioner og anbefalingerne bør hele rapporten læses. Desuden henvises der til Delrapport 1 og 2.

Den indledende fase – Forberedelsen før afvikling:

Konklusion: Det er afgørende for en succesfuld indledende fase, at kommunen, OMBOLD og DBU Bredde udviser stort engagement og deler en fælles interesse i den indledende del af projektet.

Anbefaling: Alle aktører skal præsenteres for og bakke op om projektets institutionelle rammer, herunder ansvarsfordelingen. Med andre ord, så skal alle føle sig trygge i samarbejdet. Dette gør sig også gældende for projektets samarbejdsklubber, der skal facilitere projektets træningsaktiviteter.

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

Rekrutteringsfasen – Rekruttering af projektaktører og spillere:

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

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

Anbefaling: Læg en konkret plan for, hvordan kendskabet til projektet når ud til flest mulige brugere. I de aktuelle cases skabes der stor værdi ved at samarbejde på tværs

af byens sociale tilbud. Eksempelvis mellem kommunernes bo- og væresteder. Når dette foregår, involveres flere aktører direkte i rekrutteringen af nye deltagere.

Afviklingsfasen – Opstart af træning:

Konklusion: En succesfuld afviklingsfase afhænger i høj grad af klubbens, trænerens og den socialfaglige medarbejders engagement og evnen til at skabe en kultur, som deltagerne har lyst til at være en del af.

Anbefaling: Der skal skabes en (trænings-)kultur, der vægter inklusion og fællesskab højt, og aktiviteterne skal kunne rumme deltagere med og uden fodbolderfaring. Heri spiller træneren og den socialfaglig medarbejder en afgørende rolle, der bl.a. omfatter pædagogiske og didaktiske evner. Sørg derfor for en løbende dialog om dette.

Anbefaling: Klubbens engagement i projektet skal sikres. Holdet må ikke ende som et isoleret projekt, der ikke har relevans for klubben og dens kultur. Den træner, der får ansvaret for OMBOLD-holdet, bør have en relation eller tilknytning til klubben, og i de tilfælde hvor det ikke er tilfældet bør klubben tildeles konkrete arbejdsopgaver og ansvarsområder for at øge klubbens engagement i projektet.

Forankringsfasen – Drift og forankring:

Konklusion: Analysen viser, at en succesfuld forankring af projektet sker, når der eksisterer et stærkt samarbejde mellem flere aktører, herunder klub, kommune og sociale tilbud. Et stærkt og succesfuldt samarbejde kendetegnes af, at aktører undervejs oplever fælles interesse, ejerskab og finder projektet meningsfuldt. Disse afføder engagement og opbakning i projektet.

Anbefaling: I cases hvor både klub, kommune og sociale tilbud er tilknyttet projektet, er det afgørende, at samtlige aktører føler sig involveret i arbejdet omkring driften og forankringen af projektet. Dette sikres gennem gensidig kommunikation mellem projektaktører. Kommunikationen på tværs skal betragtes som et redskab til at opbygge engagement, sikre opbakning og afstemme den fælles interesse.

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

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

Udbredelsesfasen – Videreførelse efter projektperiode:

Konklusion: Analysen viser, at øget synlighed for projektet i lokalområdet er afgørende for at sikre en bæredygtig videreførelse efter projektperioden, fordi det danner et stærkere grundlag for rekruttering af nye deltagere og interessenter.

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



Hvad er *Inklusion i Fodbold danmark*?

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

Med reference til projektbeskrivelsen af *Inklusion i Fodbold danmark* fremstilles organiseringen af projektets aktører og ansvarsfordelingen mellem disse således:

OMBOLD

- Deltagelse i styregruppe bestående af ledelsesrepræsentanter fra OMBOLD, DBU-Sjælland, DBU-Jylland og DBU.
- Projektledelse, herunder økonomistyring, milepælsplanlægning- og opfølgning.
- Understøtte klubtræner og kommunal medarbejder i forhold til facilitering af træning for socialt udsatte samt inklusion af udsatte i klubber som spillere og/eller frivillige.
- Understøtte kommunale medarbejdere i forhold til opsøgende arbejde for at få spillere til træning.
- Understøtte kommunale medarbejdere i forhold til planlægning og afvikling af lokale stævner.
- Ansvarlig for erfaringsudveksling på tværs og kompetenceudvikling af deltagere, herunder to årlige netværksmøder. Gennem projektet kan deltagere tilbydes en C1-træneruddannelse eller fodboldfitnessuddannelse for mennesker i udsatte positioner.
- Første projektår finansieres alene af projektmidler. Midler (38.700 kr.) tildeles den gældende samarbejdsklub. Midlerne er blandt andet tiltænkt løn, faciliteter

etc., klubben råder dog selv over midlerne. Overskydende midler kan fx anvendes på mad og drikkevarer til før og efter træninger.

- I andet projektår tildeles samarbejdsklubberne midler til at dække halvdelen af projektets omkostninger (19.350 kr.).
- Dertil afsættes en mindre pulje af midler til materialer/udstyr/transport m.m. Klubben tilgår disse midler ved at henvende sig til OMBOLD, når holdet eksempelvis mangler nyt udstyr til at facilitere træninger.

DBU

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

DBU Bredde (lokalunioner)

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

Kommune

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

Lokal fodboldklub

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



Metode og læsevejledning

Studiedesign

Den organisatoriske evaluering af OMBOLD-projektet *Inklusion i Fodbold danmark* bygger i sin helhed på tre casestudier gennemført i tre klubber og et fokusgruppeinterview med projektets stakeholdere (OMBOLD, DBU og DBU Bredde). Evalueringen inkluderer indsigter fra to delrapporter, der forud for nærværende rapport har behandlet implementeringen, forankringen og udbredelsen af projektet i kommuner og klubber samt belyst projektaktørers udbytte i de tre undersøgte klubcases.

Interviews i klubcases

Den samlede evaluering (aktuelle rapport) bygger på empiri fra seks fokusgruppeinterviews og ti individuelle interviews. For hver af de tre undersøgte klubcases er der gennemført:

- 1) Fokusgruppeinterviews (6). Første fokusgruppeinterview foretages i starten af projektperioden og undersøger *implementeringen af projektet*, mens andet fokusgruppeinterview foretages senere i projektperioden og undersøger *forankringen og videreførelsen af projektet*. Fokusgruppen er sammensat af en socialfaglig medarbejder, der har tilknytning til det udvalgte OMBOLD-hold, en repræsentant fra DBU Lokalunionen, der er tilknyttet OMBOLD-holdet, og OMBOLD-projektlederen for *Inklusion i Fodbold danmark*.
- 2) Individuelle interviews (10), hvor klubbens forperson eller en relevant leder i klubben deltager samt et interview med OMBOLD-holdets træner. Også her er der gennemført to interviewrunder, hvor henholdsvis implementering og drift er blevet drøftet.

Hvert fokusgruppeinterview varer omkring 90-120 minutter og de individuelle interviews varer omkring 30 minutter. Både de individuelle interviews og fokusgruppeinterviews har haft et semistruktureret udgangspunkt i en interviewguide, der har bidraget til at sætte rammen for interviewene. Interviewguiden og strukturen for de individuelle interviews var forskellig fra fokusgruppeinterviewene, der i højere grad var præget af snak mellem deltagerne i en workshopform. Interviewrunderne, der er gennemført i forbindelse med delrapport 1 og 2, er afsluttet i hhv. 2023 og 2024.

Udvælgelse af klubcases og interviewdeltagere

Forud for empiriindsamlingen i delrapport 1 udpegede OMBOLD og DBU tre klubber (se tabel 2), der fremstod relevante for den organisatoriske evaluering af projektet. For at følge projektets udvikling på tættest hold, blev de samme klubber udvalgt til at indgå i delrapport 2. Klubberne er valgt på baggrund af følgende kriterier.

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

Klubcase	Geografisk placering	Organisering og drift
Sønderborg	Sydvest (DBU Jylland)	En medarbejder i forvaltningen agerer tovholder for OMBOLD-indsatsen og aktiverer et netværk af socialfaglige medarbejdere, der faciliterer træningen og er ansvarlig for rekruttering af deltagere.
Slagelse	Øst (DBU Sjælland)	En lokal klub har været tilknyttet projektet i Slagelse, men på nuværende tidspunkt faciliterer et lokalt bosted træningen og rekrutterer spillere. Det er ikke lykkedes at tilknytte en ny klub til indsatsen i Slagelse.
Randers	Vest (DBU Jylland)	En kommunal forening for socialt udsatte (SAM-Foreningen) varetager rekruttering og faciliterer træningen. Én OMBOLD-spiller varetager i denne case træningen for Dronningborg Boldklub. I SAM-Foreningen er der desuden en socialfaglig medarbejder, der dedikeret arbejder på tværs af forening og Randers Kommune.

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

Stakeholder-interview

Med hensigten om at undersøge projektinteressenternes roller, engagement og samarbejde under projektperioden er et fokusgruppeinterview gennemført med repræsentanter fra tre af projektets 'stakeholdere', der går på tværs af alle cases – OMBOLD, DBU Bredde og DBU. Fokusgruppeinterviewet er gennemført i slutningen af projektperioden med aktører fra projektets øverste organisatoriske lag, der gennemgår arbejdet med implementering og forankring.

Fokusgruppeinterviewet har et semistruktureret udgangspunkt i en interviewguide, der bidrager til at sætte rammen for samtalen mellem interviewer og deltagere. Formen på fokusgruppeinterviewet er præget af snak mellem deltagerne, i en workshop-form. I fokusgruppeinterviewet deltager én repræsentant fra hver af projektets tre organisatoriske stakeholdere.

Teoretisk udgangspunkt

Analysen af cases og fremstillingen af samme tager udgangspunkt i organisations- og implementeringsteori. *Inklusion i Fodbold danmark* undersøges således med inspiration fra Bracht's (1999) fem-trinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser og Winter & Nielsens (2010) integrerede implementeringsmodel, herunder med fokus på *interorganisatorisk implementeringsadfærd* og *markarbejderadfærd*.

Bracht's fem-trinsmodel er cirkulær og forholder sig til faser *før*, *under* og *efter* projektperioden. Faserne kan på dansk oversættes til 1) lokalsamfundsanalyse, 2) design og igangsættelse, 3) implementering, 4) forankring og opretholdelse samt 5) udbredelse og revurdering.

I denne rapport er vi optaget af perspektiver, der knytter sig til hver af Bracht's fem faser. Med et teoretisk afsæt i disse fem faser vil projektets implementering, forankring og udbredelse blive belyst og analyseret.

Til at gøre teorien endnu mere anvendelig på et Sport4Development³-projekt som Inklusion i Fodbold danmark oversættes Bracht's fem faser til følgende:

³ Sport for Development (S4D) er en samlet betegnelse for sportstilbud (fodbold), hvis primære formål er at opnå eksempelvis sundhed, integration, dannelse, inklusion, uddannelse, etc. – ligesom det er tilfældet i Inklusion i Fodbold danmark.

1. **Den indledende fase:** Hvem er de involverede projektaktører (DBU, OMBOLD og DBU Bredde), og hvordan falder projektaftalen mellem aktørerne på plads?
2. **Rekrutteringsfasen:** Hvordan arbejder de involverede aktører med rekruttering, og hvordan forløber rekrutteringsprocessen. 'Rekrutterede aktører' dækker både over lokale organisationer (eksempelvis kommuner, sociale tilbud, etc.), markarbejdere (eksempelvis trænere og socialfaglige medarbejdere) og deltagere.
3. **Afviklingsfasen:** Hvordan er samarbejdsformen og -villighed omkring projektets aktører op til den første træningsgang. Fasen omfatter ligeledes de første træningsgange, og afdækker både de organisatoriske aktørers involveringsgrad samt markarbejdsadfærden blandt de personer, der bidrager til at drive projektet ude på fodboldbanerne.
4. **Forankringsfasen:** Hvordan arbejder de involverede aktører i projektet med drift og forankring?
5. **Udbredelsesfasen:** Hvordan øges synligheden af projektet, og hvordan sikres videreførelsen af projektet efter projektperioden? (Nielsen & Ottesen, 2015).

Interorganisatorisk implementeringsadfærd

Selvom det er formålet, at store dele af Inklusion i Fodbold Danmark skal kunne driftes i klubber og kommuner, er projektets implementering og forankring stadig afhængig af de organisatoriske aktører, som er involveret i projektet (DBU Bredde og OMBOLD). For at forstå, hvordan implementering, opstart og forankringen ser ud i praksis, bliver vi derfor nødt til at kigge nærmere på, hvordan projektets aktører samarbejder. Aktørernes samspil vil uomtvisteligt have indflydelse på implementerings-, forankrings- og udbredelsesresultaterne. I hver case er de centrale aktører 'DBU Bredde (DBU Jylland/DBU Sjælland)', 'OMBOLD', 'Kommune' og 'klub'. I Slagelse-casen arbejdes der hverken sammen med klub eller kommune. Derfor varetager et lokalt bosted kommunens og klubbens tiltænkte rolle. I Randers-casen forvaltes kommunens arbejdsopgaver gennem en kommunalt støttet forening (SAM-Foreningen). Kommunen har haft en tovholder på indsatsen, der har haft løbende kontakt med SAM-Foreningen og fodboldklubben, samt

ageret DBU Breddes og OMBOLD's indgang til kommunen. SAM-Foreningen i Randers har desuden ansat en praktikant fra byens OMBOLD-hold til at varetage en trænerfunktion omkring holdet. Hvordan projektet og dets involverede aktører ellers er organiseret i de tre undersøgte cases, illustreres i Delrapport 1 og 2.

Ifølge Winter & Nielsen (2010) er det karakteristisk, at organisationer varetager egne interesser ud fra egne perspektiver, hvilket kan påvirke et projekts implementering og samarbejdsformen mellem de involverede organisationer. Hvordan samarbejdsformen ser ud, vil bidrage yderligere til implementeringsmæssig kompleksitet. Overordnet kan der skelnes mellem tre former for samarbejde.

Den første samarbejdsform er 'autoritet', hvor B samarbejder med A, fordi det er en forpligtelse. Samarbejdet er således baseret på et autoritært forhold. Den anden form for samarbejde er 'fælles interesse', hvor B samarbejder med A, fordi B føler, at det vil gavne B's interesse. Den sidste form for samarbejde er 'bytte', hvor B samarbejder med A, fordi B modtager noget i bytte. Dette vil være i form af en "belønning", der ligger udover opfyldelsen af eventuelle projektmål. Disse tre samarbejdsformer er ikke gensidigt ekskluderende, og fungerer ofte i samspil.

Hvis der skabes en 'fælles interesse' i det som implementeres eller en særdeles stærk 'autoritet', kan dette være nok i sig selv i forhold til at få samarbejdet til at fungere. Men hvis hverken 'fælles interesse' eller 'autoritet' er til stede, og samarbejdet primært er baseret på 'bytte', kræver det, at begge parter er tilfredse med det bytte, der forekommer. Disse tre faktorer kan der skrues hhv. op og ned for. Eksempelvis kan der indføres sanktioner for at tydeliggøre og styrke det autoritære forhold. Måske er det muligt at ændre på indholdet i det, der ønskes at samarbejde om for at optimere en fælles interesse. Eller måske er det muligt at optimere det 'bytte', der eksisterer, således at incitamentet til at løse en opgave stiger.

I det aktuelle projekt er autoritet ikke en drivende samarbejdsform. Alle organisationer er selvstændige juridiske enheder med stor autonomi. Således kan hverken DBU eller OMBOLD diktere, at en kommune skal arbejde med initiativet, ligesom ingen aktører kan diktere, at en klub skal implementere aktiviteterne. Samarbejdet skal altså være drevet af fælles interesse og/eller bytte, hvilket også viser sig at være tilfældet. Eksempelvis finansieres alle klubaktiviteter i det første projektår af projektmidler, således at samarbejdsklubberne ikke har nogen udgifter i forbindelse med OMBOLD-træningerne.

Markarbejderadfærd

Lipsky (1980), der introducerede begrebet 'markarbejdere', understreger, at de virkelige beslutningstagere er dem, der afleverer initiativet til målgruppen (Winter & Nielsen 2010). I dette projekt er der tale om fodboldtræneren og den socialfaglige medarbejder, der agerer træner-team og har den direkte kontakt til målgruppen. I alle cases møder træneren og de socialfaglige medarbejdere målgruppen og "afleverer" initiativet til målgruppen.

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

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

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

Det er ikke en let opgave at lede markarbejdere, der eksisterer og agerer i opgavemæssige forhold, hvor de selv kan/skal forvalte det, der implementeres. Og måske også motiveres af denne autonomi. Ofte vil en leders forsøg på at påvirke en markarbejder

være udsat for en stærk konkurrence fra markarbejderens egen faglige viden og præferencer. Således er markarbejderadfærden påvirket af en lang række forhold, der dækker over personlige karakteristika, holdning, evne og vilje, samtidigt med, at dette påvirkes og rammesættes af institutionelle forhold. Herunder eksempelvis arbejdsmæssige frihedsgrader samt tilgængelige ressourcer.

Læsevejledning til resultatafsnittet

I et tidligere afsnit (Hvad er Inklusion i Fodbold Danmark) er projektets implementeringsaktører samt forholdet og ansvarsområder mellem dem blevet defineret. Hvordan aktørernes samspil og organisering udfolder sig i praksis, belyses i nedenstående resultatafsnit.

Undersøgelsens resultater præsenteres i to afsnit: *'Implementering af projektet'* og *'Forankring og udbredelse af projektet'*. Hver af afsnittene afdækker specifikke faser under projektperioden på tværs af cases, og afrundes begge med hhv. OMBOLD, DBU Bredde og DBU's perspektiv på henholdsvis *'Implementering'* og *'Forankring og udbredelse'* under projektperioden.



Resultater – Implementering af projektet



Den indledende fase – Forberedelsen før afvikling

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

I Sønderborg oplever Sønderborg Boldklub, at en forventningsafstemning omkring projektets rammesatte arbejdsfordeling er nødvendig, før de indgår i samarbejdsaftalen med OMBOLD. Klubben har tidligere faciliteret andre inklusionstilbud, hvor der opstået udfordringer under opstarten og driften af tilbuddene. Derfor skulle klubben også overbevises om at involvere sig i Inklusion i Fodbold Danmark. Klubben vendt positivt tilbage efter, at Sønderborg Kommune sammen med OMBOLD og DBU Bredde forsikrede om stor ressourcemæssig opbakning og ansvarstagen gennem projektperioden. Desuden har det været positivt implementeringen af tilbuddet, at alle aktører i casen besidder en fælles interesse for at inkludere Sønderborgs socialt udsatte borgere i byens lokale fodboldfællesskaber. DBU Breddes ansvar i relation til rekrutteringen af samarbejdsklubber og -kommuner er netop at sikre, at aktørerne udviser interesse for projektet samt det ønskede engagement i forhold til at inkludere socialt udsatte. Samme fælles interesse er også at finde i Randers. Casen i Slagelse adskiller sig en smule fra de to andre. Selvom alle aktører i Slagelse udviser interesse i projektet under den indledende fase, eksisterer der en diskrepans mellem Slagelse Boldklub & Idrætsforenings (SBI) motiver for at indgå i samarbejdsaftalen og de ambitioner, som OMBOLD, det lokale bosted og DBU har om, at deltagerne (målgruppen) i fremtiden skal begå sig på klubbens ordinære hold. SBI har særligt for øje, at samarbejdet vil kunne påvirke klubbens brand-værdi positivt. Selvom SBI's motiver for at indgå i samarbejdet synes forskellige for projektets øvrige aktørers, lader det ikke til, at det har påvirket den indledende fase negativt – tværtimod har viljen til at implementere projektet i Slagelse været stor. I alle tre cases besidder aktørerne en interesse i projektet (fælles interesse), den er altså bare ikke alle steder enslydende.

Det er essentielt for projektet, at der kontinuerligt arbejdes med klubbernes ansvar, bred involvering og ejerskab ift. at kunne løfte og forankre projektet – således projektet ikke bliver personafhængigt, men integreret som en del af klubben. DBU Bredde og OMBOLD bistår klubbernes arbejde med at sikre et bredt ejerskab – blandt andet via fortløbende kommunikation, statusmøder og besøg ude i klubberne.

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

Rekrutteringsfasen - Rekruttering af projektaktører og spillere

En succesfuld implementering afhænger i høj grad af projektets rekrutteringsindsats. Denne involverer henholdsvis rekrutteringen af DBU's velfærdsalliancekommuner, kommunale samarbejdspartnere (eksempelvis kultur- og fritidsforvaltninger, socialforvaltninger og sociale tilbud), samarbejdsklubber samt deltagere. Samarbejdsklubber rekrutteres af DBU Bredde ud fra faktorer såsom social profil og beliggenhed, hvilket sikrer, at deres engagement og interesser også tjener projektets formål. Projektdeltagere (målgruppen) rekrutteres af projektets tilknyttede kommuner og væresteder, der har en tæt kontaktflade til projektets målgruppe. I både Slagelse og Randers varetager lokale sociale tilbud den primære rekruttering.

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

I Sønderborg deltager 15 spillere ved første træning, hvorimod Slagelse indledningsvist oplever et lavere deltagerantal. Dette skyldes primært, at Sønderborg forud for projektets opstart afholder et OMBOLD-stævne, der skaber stor interesse og kendskab i lokalsamfundet. Ydermere agere en socialfaglige konsulent fra Sønderborg Kommune tovholder for indsatsen i kommunen, mens han også faciliterer rekrutteringsarbejdet via et netværk af socialfaglige medarbejdere i Sønderborg. Den socialfaglige konsulent er en del af forvaltningen i Sønderborg Kommune, hvilket både skaber optimale forudsætninger for en kommunal forankring af projektet og styrker samspillet med Sønderborgs socialfaglige medarbejdere. Netværket af socialfaglige medarbejdere sørger for, at der kommer nye deltagere til OMBOLD-træninger, mens de også selv deltager ved træningerne. OMBOLD-træningen er således gået hen og blevet en integreret del af Sønderborg Kommunes socialfaglige arbejde med målgruppen.

I Slagelse deltog tre spillere ved første træning og efterfølgende stiger antallet af deltagere. Spillerne i Slagelse bliver primært rekrutteret af en socialfaglig medarbejder fra et lokalt socialt tilbud. Den socialfaglige medarbejder anvender en rekrutteringsstrategi, som minder om den i Sønderborg. I Slagelse tager den socialfaglige medarbejder kontakt til byens øvrige sociale tilbud, institutioner samt socialfaglige personale, som anbefaler og promoverer tilbuddet til målgruppen. I Slagelse deltager personale fra byens socialfaglige institutioner dog ikke i og omkring OMBOLD-træninger.

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

Trænernes indsats er ikke direkte involveret i rekrutteringsprocessen, men er gennem gode træningsmiljøer og -oplevelser med til at gøre træningen attraktiv for målgruppen. Træneren kommer således også til at spille en afgørende rolle i rekrutteringsarbejdet. I flere cases bidrager det gode træningsmiljø til, at projektet bliver selvpromoverende blandt målgruppen og i lokalsamfundet. I Slagelse inddrager træneren og den socialfaglige medarbejder bevidst projektets deltagere i beslutninger omkring træning og træningsaktiviteter. Dette samspil gavner i høj grad træningsmiljøet, og sikrer ejerskab

hos deltagerne. OMBOLD anser involveringen af deltagere som et simpelt redskab til at skabe inkluderende fodboldfællesskaber og -miljøer.

Afviklingsfasen - Opstart af træning

Afviklingsfasen drives overvejende af den lokale klub og den kommunale enhed, der er tilknyttet projektet. Heri spiller trænerne og de socialfaglige medarbejdere en nøgle-rolle. Træneren og de socialfaglige medarbejdere faciliterer træningen, mens samarbejdsklubberne forvalter administrative opgaver omkring holdet. OMBOLD og DBU Bredde understøtter afviklingsfasen med sparring og erfaringsudveksling.

Ligesom det var tilfældet i rekrutteringsfasen, ønsker de socialfaglige medarbejdere og trænere stor frihedsgrad i forvaltningen af træninger. I projektets afviklingsfase kan for meget autonomi og for frie rammer dog skabe udfordringer.

I Slagelse varetager træneren og den socialfaglige medarbejder træningen med stor frihed, hvilket bidrager positivt til deres motivation og engagement. Hverken træneren eller den socialfaglige medarbejder har forud for projektets opstart en direkte relation til klubben, hvilket omvendt synes at påvirke klubengagementet negativt, og at klubbens (SBI) ansvar for at drive og være medforvalter omkring holdet mindskes. Klubben oplever denne arbejds- og ansvarsfordeling som bekvem, dog savner både træner og socialfaglige medarbejder klubbens engagement. Denne konstellation skulle også senere vise sig at være for skrøbelig, idet klubben trak sig fra projektet, da træneren stoppede.

Dette forekommer anderledes i både Sønderborg og Randers, hvor klubbernes engagement og ejerskab synes stort, mens de involverede trænere også oplever at facilitere arbejdsopgaver med stor autonomi. I enkelte tilfælde har den frie institutionelle ramme omkring trænerens arbejdsopgaver dog fået en negativ betydning i form af, trænere der hellere vægter fodboldteknisk udvikling og konkurrence over inklusion. OMBOLD og DBU Bredde er opmærksomme på, at denne tendens kan opstå i træningsmiljøerne, og i tilfælde af at træningens værdikodeks ikke stemmer overens med projektets formål, arbejder OMBOLD og DBU Bredde aktivt med de involverede socialfaglige medarbejdere og trænere på at genetablere et inkluderende OMBOLD-værdisæt.

I denne sammenhæng er det dog vigtigt at pointere, at træningsaktiviteternes værdikodeks ikke alene produceres af trænerteamet, men snarere i et samspil med de deltagere, der besidder fodbolddkompetencer og vægter fodboldens konkurrenceaspekt højt. Sønderborg og Randers har derfor heller ikke oplevet, at det afvigende værdikodeks har haft negative konsekvenser for deres aktuelle deltagerantal. Konsekvenserne kan potentielt findes blandt målgruppen, der overvejer at starte på holdet, men ikke besidder fodbolderfaring. OMBOLD og DBU Bredde er særligt bekymret for, at et uhensigtsmæssigt værdikodeks kan afskrække denne del af projektets målgruppe.

Selvom konkurrenceaspektet kan fylde til træninger i Randers yder Dronningborg Boldklubs ledelse et stort arbejde for blandt andet at opnå én af projektets målsætninger om at inkludere socialt udsatte borgere på klubbens ordinære hold. Som den eneste af de tre cases har klubben formået at inkludere enkelte spillere fra OMBOLD-holdet på Dronningborg Boldklubs Serie-5-hold og således skabt en naturlig brobygning fra OMBOLD-aktivitet til en ordinær klubfodbolddaktivitet. Samme engagement og øje for projektets målsætning har endnu ikke været synligt i Sønderborg Boldklub og SBI (Slagelse).

Opsummerende afhænger afviklingsfasens succes således af faktorerne: klubbernes engagement i projektet, træningsaktiviteters værdikodeks og mængden af autonomi hos markarbejdere. I denne sammenhæng synes mængden af autonomi hos markarbejdere at have indflydelse på de to øvrige faktorer. Det vil sige, at en for meget autonomi hos markarbejdere, der ikke har en relation til klubben, kan forårsage, at klubengagementet mindskes. Ydermere kan en stor autonomi og manglende opmærksomhed omkring trænerens ambitioner og pædagogiske evner forårsage, at træningsaktiviteternes værdikodeks kommer til at afvige fra projektets tiltænkte. Ud fra ovenstående skal man derfor være opmærksom på, om mængden af autonomi hos markarbejderne, kommer til at have indflydelse på eller ligefrem modarbejde klubbens engagement og ansvarstagen i projektet, eftersom et stort klubengagement er nødvendigt for at opnå den førømtalte målsætning om at inkludere OMBOLD-spillere på ordinære hold.

Stakeholderes perspektiv på implementeringen af Inklusion i Fodbold Danmark

Projektet bygger på flere års erfaringer, hvor OMBOLD's aktiviteter har udviklet sig fra at være lokalt skærmet aktiviteter for socialt udsatte til også at være et bredere inklusionstilbud, der lever i de danske fodboldklubber. OMBOLD's direktør fortæller:

"Vi modtager penge fra Nordea-Fonden tilbage i 2012-2014 til at lave nogle lokale fodboldtræninger, som faktisk ikke er i regi af fodboldklubber, men i den rejse kan vi se, at der er en masse fordele i at arbejde sammen med klubberne."

I denne periode undersøger OMBOLD muligheden for at udbygge sit eksisterende samarbejde med DBU ved at præsentere en mulig samarbejdsaftale omkring Inklusion i Fodbold Danmark og involveringen af DBU Bredde. Både DBU og DBU Bredde viser stor interesse for tilbuddet. DBU fortæller:

"På daværende tidspunkt understøttede DBU's strategi med 'Fodbold for Alle' det her program. Altså at fodbolden blev for flere med denne nye målgruppe – hjemløse og socialt udsatte – så det var oplagt for os og for DBU Bredde, der jo har kontakten med klubberne."

OMBOLD ser tydeligt potentialet i samarbejdet, både for spillerne og for OMBOLD's egen mission med udsathed. OMBOLD fortæller:

"For os (OMBOLD) handlede det altså om at skabe et skalerbart koncept, hvor vi skaber en foreningstilknytning og -fællesskaber, mens vi (OMBOLD) har vores mission med positive livsforandringer, og det er virkelig vigtigt, at DBU og DBU Bredde er gået med ind på den agenda."

Etableringen af et projekt omkring fodbold og inklusion af socialt udsatte synes således at vække en interesse hos alle tre stakeholdere, der hver især bringer vigtige kompetencer i spil til at højne værdien af projektet. Som en del af de indledende øvelser identificeres organisationernes kompetenceområder og rollefordelingen mellem stakeholderne skitseres. DBU fortæller:

“Vi brugte noget tid inden opstarten, hvor vi fandt ud af, hvem der skulle være projektejere – Det skulle ikke være DBU, men OMBOLD. (...) Jeg synes vi var gode og hurtige til at afklare hinandens roller. DBU’s rolle var strategisk og måske mere involveret og tættere på i starten til at få sat hjørneflagene. Vi var også afklaret med, at vi ville være mere med på sidelinjen til at understøtte med bl.a. vidensindsamling og kommunikation”

DBU Bredde tilføjer:

“Vi har jo en mere udførende del ude i lokalunionerne og vi har været ret aktive hele vejen igennem projektet, hvilket er naturligt, fordi det er os der er med til at skubbe projekterne ud og få dem til at leve i praksis”

Denne rollefordeling har gjort det muligt at etablere en klar proceslinje og et velfungerende samarbejde. Under implementeringen udtrykker stakeholderne generelt tilfredshed med samarbejdet pga. stor samarbejdsvillighed og engagement. Derfor er der også kun i meget få tilfælde opstået små uoverensstemmelser i forhold til de forskellige stakeholderes rolle i projektet. Da der bliver spurgt ind til, hvilke udfordringer de har oplevet under implementeringen, fortæller OMBOLD følgende:

“Du beder mig jo om at finde håret i suppen. Altså vi er jo en lille NGO og vi kan godt finde på at hive fat i borgmestre fra forskellige kommuner eller lign., så her har vi lige et par gange skulle stoppe os selv (fordi dette er DBU Breddes opgave at gøre i projektet)”

Selvom det er aftalt, at DBU Bredde varetager den primære kontakt til samarbejdskommuner, kan der i praksis opstå situationer, hvor OMBOLD – i kraft af deres samarbejdsnetværk og arbejdsgange – kommer til at drøfte projektforhold med kommuner på øverste niveau. DBU Bredde ser det ikke som en stor udfordring, men fremhæver vigtigheden af intern afstemning i projektsamarbejdet:

“Det kan sagtens fungere (at OMBOLD har kontakt til kommuner), men det kan også skabe nogle udfordringer (hvis OMBOLD drøfter aftaler eller andre forhold uden DBU Bredde). Det der er vigtigst for os er, at det er afstemt internt. Så hvis vi er orienteret, er det supergodt, men hvis ikke vi er, skaber det selvfølgelig noget usikkerhed. Vi skal jo ikke spænde ben for hinanden – men det synes jeg heller ikke, at vi har gjort”

Under implementeringen af projektet synes dette at fremstå som det eneste opmærksomhedspunkt ift. de tre stakeholderes samarbejde. Og samlet set fremstår samarbejdet mellem stakeholderne som stærkt og præget af gensidig respekt og vilje til at løfte projektet i fællesskab. De få opmærksomhedspunkter omkring rolleafklaring håndteres i dialog og bidrager til et sundt grundlag for det videre arbejde med forankring og udbredelse.

Resultater – Forankring og udbredelse af projektet



Forankringsfasen – drift og forankring

Siden projektets opstart er der i de tre cases sket store forandringer under projektperioden, mens andre kun i lav eller ingen grad har oplevet forandringer i organiseringen. OMBOLD synes at have stor indflydelse på projektets forankring ift. det organisatoriske arbejde, der foregår i samspil med kommunale instanser, mens DBU Breddes arbejde i højere grad fokuserer på klubsamarbejdet, herunder sparring med klubbens ledelse i relation til forankring.

I den daglige drift under forankringsfasen bistår OMBOLD og DBU Bredde en stor rolle. Særligt i cases, hvor der sker betydelige ændringer, uenigheder eller tvivl omkring selve OMBOLD-aktiviteten eller måden, som klub, sociale aktører eller kommune organiserer sig på. Eksempelvis er DBU Bredde i høj grad involveret i Slagelse, hvor der siden opstarten er sket store organisatoriske ændringer. Her er den tidligere samarbejdsklub SBI udgået af projektsamarbejdet, og en ny klub og træner skal nu rekrutteres. I andre cases er behovet for, at DBU Bredde involverer sig i den daglige drift minimal – eksempelvis i Randers, hvor SAM-Foreningen synes at tage et stort ansvar ift. at drifte projektet ude på banerne. Imens DBU Bredde rådgiver klubber i deres organisatoriske setup, involverer OMBOLD sig blandt andet, når der opstår uoverensstemmelser omkring driften af aktiviteter, håndteringen af konflikter eller andre uoverensstemmelser mellem projektaktører.

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

Selvom de lokale aktører synes at spille en stor rolle i denne fase, er projektet i Slagelse et godt eksempel på, at projektet møder flest organisatoriske udfordringer, når det

driftes uden tilknytning til klub eller kommune. Det skal noteres, at der under implementeringen af projektet i Slagelse har været udarbejdet en plan for driften af et organisatorisk samarbejde mellem klub og socialt tilbud med kontakt til kommunen. Det har desuden været målet fra start, at Slagelse kommune har skulle spille en større rolle under projektperioden. Fokus har været på at få en fodboldklub med i Slagelse, før inddragelse af kommunen. Det er desværre ikke lykkedes, og derfor har det været vanskeligt at forankre indsatsen i Slagelse.

På nuværende tidspunkt driftes aktiviteten i Slagelse i en mindre form, hvor det lokale bosted Toften besidder samtlige driftsopgaver omkring træningen. Den organisatoriske struktur, hvor hverken klub eller kommune er involveret, synes at udfordre rekruttering af nye deltagere samt muligheden for at facilitere gode træninger og samtidig udøve tilstrækkelig socialpædagogisk støtte omkring målgruppen. Desuden ophører muligheden for at inkludere socialt udsatte på et ordinært hold eller i andre klubhverv (jf. en af projektet målsætninger) i dette setup, uden et klubsamarbejde.

Opsummerende drives arbejdet i forankringsfasen overvejende af lokale aktører (fx klub, kommune, bosteder) med understøttelse af OMBOLD. Klubber og kommuner har i høj grad ansvaret for drift og forankring, mens DBU Bredde spiller en mindre synlig rolle ude på og omkring banerne i denne fase. I tilfælde af at projektsamarbejdet ikke involverer klub eller kommune, udfordres rekruttering, engagement omkring markarbejdere og forudsætninger for videreførelse efter projektperioden.

Udbredelsesfasen – videreførelse efter projektperioden

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

I Sønderborg Kommune er man eksempelvis startet tidligt med at synliggøre vigtigheden af projektet internt i kommunen, hvor den socialfaglige konsulent har stort fokus på at skabe opbakning og ejerskab omkring projektet, der på sigt skal finansieres af kommunen. Ligeledes har man i Randers prioriteret at synliggøre projektets værdi for

kommunale aktører, samtidig med at udbredelsen blandt lokalområdets sociale tilbud har været en central del af indsatsen i arbejdet med at skabe bred opbakning til projektet. I begge cases er udbredelsesstrategierne altså etableret af aktører med et stort netværk til lokalområdets sociale tilbud. Hvis ikke disse forhold eksisterer omkring projektet, kan det udfordre udbredelsen.

Casen i Slagelse illustrerer, hvordan manglende samarbejde mellem lokale aktører hæmmer arbejdet med synlighed og udbredelse. Selvom det lokale bosted Toften besidder et stort ejerskab og en høj motivation for at fortsætte projektet, forekommer det besværligt at skabe synlighed og sikre en bredere forankring, når hverken kommunen eller en lokal klub er involveret. For at lykkes i udbredelsesfasen er det derfor afgørende, at projektet har de nødvendige kapaciteter i sit samarbejde til at håndtere de opgaver, der sikrer en bæredygtig videreførelse efter projektperiodens afslutning.

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

Stakeholderes perspektiv på forankring og udbredelse af Inklusion i Fodbold danmark

I takt med at projektet bevæger sig fra opstart til drift, bliver DBU's rolle gradvist mindre. Arbejdsopgaverne i projektet varetages i højere grad hos lokale aktører, klubber og kommuner med løbende involvering fra OMBOLD og DBU Bredde. OMBOLD forklarer:

"I den her fase af projektet er DBU Bredde den vigtigste samarbejdspartner for os, fordi de har adgangen til klubberne og kommunerne. Det er selvfølgelig ærgerligt på det principielle plan, og at vi ikke skal sidde til møder sammen med DBU længere, men vi er nu ikke længere afhængige af dem ift. at lykkes i det her projekt."

Projektet har fra begyndelsen vist sig at være bæredygtigt og modtager stor opbakning fra diverse lokalsamfund. Det organisatoriske fokus er skiftet under projektperioden, og projektets stakeholdere har nu til formål at sikre en god drift, forankring og videreførelse af projektet gennem samarbejdet med klubber og kommuner – derfor mindskes arbejdsbyrden også naturligt for DBU.

Desuden er der også sket interne ændringer i DBU siden projektets opstartsfasen, hvilket har indflydelse på DBU's involvering. For nuværende indgår DBU ikke i en formel samarbejdsaftale med OMBOLD om at drive projektet videre. DBU uddyber:

"På grund af strategiændringer, er DBU ikke med i det videre forløb med Inklusion i Fodbold Danmark. Vores agenda og position har ændret sig ift. vores strategiske retning. Vores primære retning og fokus skal nu være på børn og unge. Tidligere handlede vores strategi mere om fodboldfitness, voksne og mange målgrupper"

OMBOLD tilføjer:

"Ja så vores samarbejdsaftale med DBU er ikke blevet fornyet for 2025, og DBU glider lidt mere ud af agendaen ift. vores inklusionstilbud"

Selvom OMBOLD udtrykker ærgrelse over det formelle samarbejdes ophør med DBU, er OMBOLD ikke bekymret for projektets videre arbejde med forankring. OMBOLD og DBU Bredde deler fortsat en stærk fælles interesse og ambition om at forankre projektet nationalt og lokalt. I samarbejdet om denne ambition fremhæver de vigtigheden af, at få flere kommuner til at spille en aktiv og bærende rolle i projektsamarbejdet. OMBOLD og DBU Bredde arbejder derfor løbende med at finde den rigtige model for at sikre kommuners involvering ude i de enkelte cases. OMBOLD fortæller:

"I vores (OMBOLD og DBU Breddes) nye samarbejdsaftaler tænker jeg, at vi skal adressere, at vi skal have en tættere dialog om, hvilke forvaltninger man hver især kontakter og således skabe mere synergi i vores arbejde. Det jeg hører fra andre, er, at kommunerne er glade for, når de kan lave projekter og samarbejde mellem forvaltninger. Fx kultur og fritid og socialforvaltningen. Vores projekt giver dem netop muligheden for at skabe dette samarbejde."

I praksis er kontakten til kommunen ofte opdelt mellem parterne: DBU Bredde har typisk kontakt til Kultur- og Fritidsforvaltningen, mens OMBOLD's arbejdsgange ofte opererer via Socialforvaltningen. Et samarbejde mellem forvaltninger skaber ikke kun attraktive rammer for kommunen, det sikrer også adgangen til flere kommunale ressourcer – hvilket er afgørende for den lokale forankring og videreførelse af projektet. OMBOLD og DBU Bredde arbejder derfor videre med at understøtte lokale aktører i at bygge bro mellem kommunale forvaltninger og dermed skabe grobund for varig forankring.



DANSK BOLDSPIL-UNION
DEL AF NOGET STØRRE