

Center for Holdspil og Sundhed

# Fodbold Fitness

Pilotstudie  
Manus 2011, print 2014



Birgitte Rejkjær Krstrup  
Laila Ottesen

**Fodbold Fitness, Pilotstudie**

Manus 2011, print 2014

© Birgitte Rejkjær Krstrup, Master i Idræt og Velfærd.

Mail: bkrstrup@hotmail.com, telefon 0045 26131054.

Evalueringsansvarlige Birgitte Rejkjær Krstrup og Laila Ottesen, Lektor ph.d.

Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet. Center for Holdspil og Sundhed.

# **Fodbold Fitness**

Pilotstudie

**Birgitte Rejkjær Krstrup og Laila Ottesen**



## Indhold

1. Læsevejledning .....	6
2. Præsentation af evaluatore	6
3. Præsentation af projekt Fodbold Fitness .....	6
4. Projektets administrative og politiske organisering .....	7
5. Evalueringens formål, metode og deltagere .....	8
6. Teori .....	8
6.1. Teori - Fodbold Fitness i en samfundsmæssig ramme .....	9
6.2. Teori – Implementering af Fodbold Fitness .....	12
7. Resultater og analyse.....	15
7.1. Igangsatte Fodbold Fitness pilotprojekter.....	15
7.2. Klubcases - eksempler på lokale Fodbold Fitness koncepter.....	15
7.3. Klubbernes erfaringer med rekruttering til Fodbold Fitness.....	18
7.4. Klubbernes administrering af Fodbold Fitness .....	19
7.5. Barrierer, incitament og gode erfaringer i forbindelse med opstart af Fodbold Fitness .....	20
7.6. Markarbejdernes syn på projektets design og bagvedliggende rationale.....	22
7.7. Markarbejdernes syn på tidsplanen .....	25
7.8. Koordinatorer og udviklingskonsulenters opgaver og ressourcer .....	27
7.9. Markarbejdernes evner, vilje og interesser .....	30
7.10. Instrumenter til opnåelse af målene for Fodbold Fitness .....	32
8. Konklusion og anbefalinger.....	34
9. Referencer.....	37

## 1. Læsevejledning

Evalueringen af pilotprojektet Fodbold Fitness er kort og skal opfattes som et redskab til at justere Fodbold Fitness konceptet allerede tidligt i projektforsløbet. Evalueringen tager udgangspunkt i få, men meget centrale områder, i forbindelse med implementering af Fodbold Fitness. Evalueringen er tillige en forløber for uddybende forskning på området, der forventes varetaget af en ph.d. studerende på Institut for Idræt og Ernæring, under ledelse af Laila Ottesen. Indeværende evaluering sammenfatter perspektiver fra kontaktpersoner i klubberne, lokalunionsmedarbejdere, koordinatore i administrationerne, udviklingskonsulenter og PR-medarbejdere i forbindelse med opstart af Fodbold Fitness. De transskriberede interviews af klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore er ikke inkluderet i deres fulde længde i evalueringsrapporten, men en række anonymiserede citater fra disse ”markarbejdere” er udvalgt som dokumentation.

## 2. Præsentation af evaluatore

Birgitte Krstrup har selv i en årrække beskæftiget sig med fodbold for utrænede og nybegyndere. Først i forbindelse med udarbejdelsen af Master afhandling, på Master i Idræt og velfærd og siden som ansat på Institut for Idræt og Ernæring, KU i forbindelse med en række forskningsprojekter. Desuden er Fodbold Fitness konceptet tæt inde på livet, da hun selv har været med til at opstarte Fodbold Fitness i Frederikssund. Laila Ottesen har i en årrække selv spillet fodbold og været aktivt medlem i Skovlunde fodboldklub. Herudover har Laila Ottesen som lektor ved Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet, i en årrække forsket i idræt, politik og velfærd, herunder i fodbold- og foreningsliv samt været ansvarlig for den sociologiske del af forskningen i fodbold og sundhed på Institut for Idræt og Ernæring i samarbejde med professor Peter Krstrup og professor Jens Bangsbo.

## 3. Præsentation af projekt Fodbold Fitness

(Udarbejdet på baggrund af eksisterende projektplan fremsat af DBU)

Fodbold Fitness projektet er en del af en større satsning fra DBU og DIF, hvor det overordnede formål er at rekruttere nye og tidligere medlemmer, samt fastholde eksisterende medlemmer. Projektperioden forløber fra januar 2011 til december 2013, med mulighed for to-årig forlængelse.

Fodbold Fitness projektet har følgende primære formål, at:

- Rekruttere flere voksne fodboldspillere til de organiserede klubber.
- Profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet.
- Profilere DIF, DBU og lokalunionerne som fodboldens breddeorganisationer.
- Skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion.

- Støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere.
- Få endnu flere til at benytte faciliteterne i klubberne på ”skæve” tidspunkter af døgnet.
- Få kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger m.v.

Det er projektets overordnede målsætning, at der erhverves mindst 13.500 fodboldmotionister som medlemmer til de danske fodboldklubber i løbet af en 5-årig periode. Den primære målgruppe er mænd og kvinder, i alderen 25+, som ikke er medlem af en af de danske fodboldklubber.

#### 4. Projektets administrative og politiske organisering

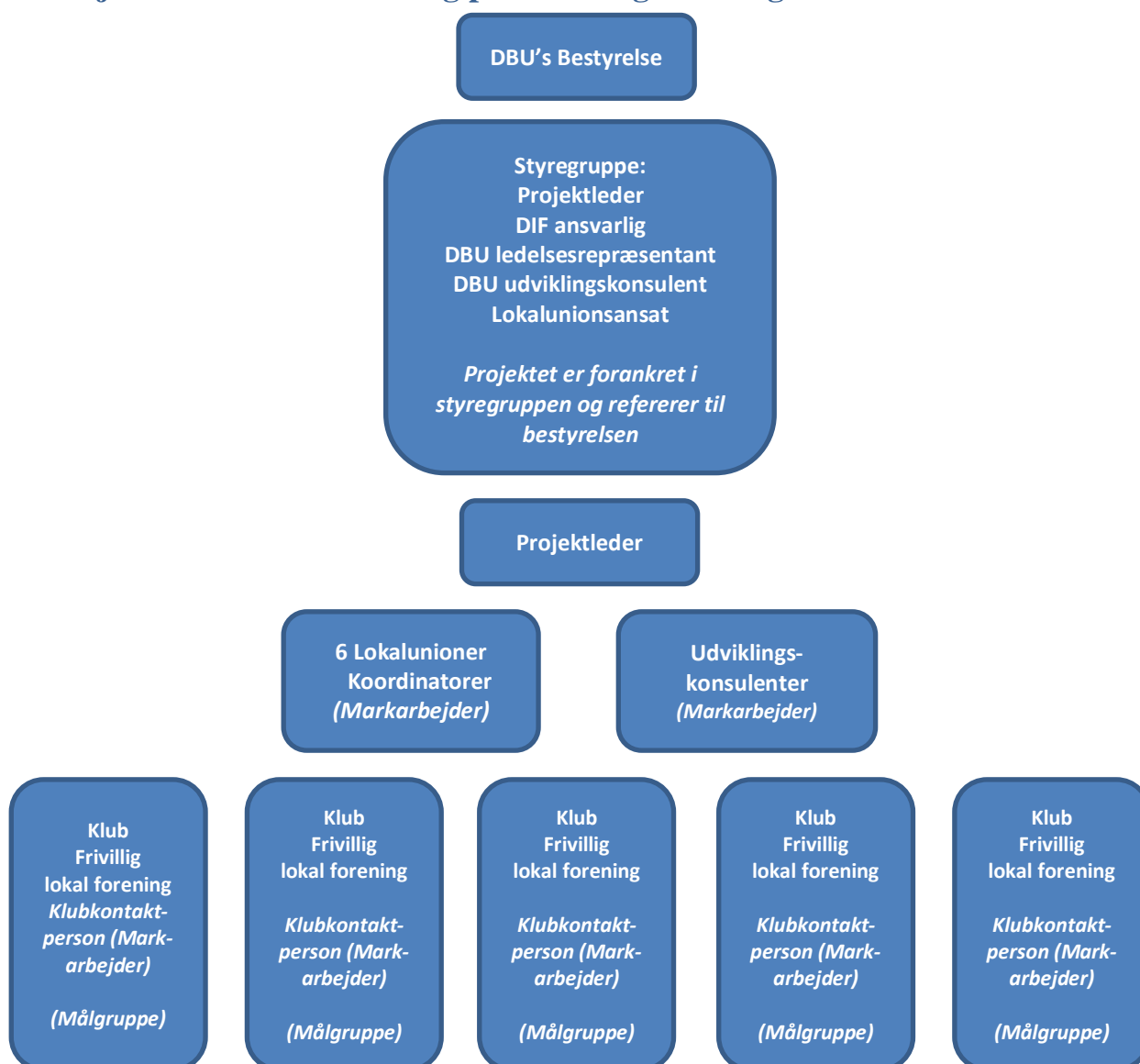


Fig. 1. Organisationsdiagram over Fodbold Fitness projektets administrative og politiske organisering.

## 5. Evalueringens formål, metode og deltagere

Formålet med nærværende evaluering er at give et indblik i pilotprojektforløbet og dermed mulighed for en tidlig konceptjustering, som kan anvendes i den videre større realisering af Fodbold Fitness konceptet. Evalueringen giver en konkret viden om, hvilke barrierer og udfordringer Fodbold Fitness står overfor i forbindelse med implementeringen. Samtidig er der lagt vægt på at indhente oplysninger om succeshistorier, hvad der virker, og hvilke tiltag der er sat i værk i lokalunionerne og i klubberne. Evalueringen er således en procesevaluering og lægger vægt på organiseringsmetoder på centralt og decentralt niveau. Der er forsøgt at inddrage respondenter fra alle lokalunioner og alle deltagende klubber. Chefniveauet og brugerniveauet er ikke blevet inddraget i den videnskabelige undersøgelse i forbindelse med evalueringen, men er yderst relevant. Den viden om chef- og brugerniveau, der er fremkommet i forbindelse med undersøgelsen af lokalunioner og klubber, er dog blevet inkluderet i evalueringen i det omfang, det har vist sig relevant. Fodbold Fitness projektet læner sig op ad en traditionel politisk form for styring og implementeringsstrategi, hvorfor der for at opnå større forståelse og anvendelse af evalueringen er taget dette teoretiske afsæt. På den måde synliggør evalueringen barrierer, succeser og fremtidige muligheder på en brugbar måde.

Der er i forbindelse med dataindsamlingen foretaget ét fokusgruppeinterview med 6 klubrepræsentanter samt 8 interviews fordelt på 2 koordinatore og 5 udviklingskonsulenter, samt en PR-medarbejder fra en lokalunion (Halkier, 2005, Ottesen et al. 2009, Krustrup et al. 2011). Inden påbegyndelsen af interviewene er der blevet indsamlet data via et baggrundsregistreringsskema udsendt til samtlige deltagende klubber. Projektleder Kenneth Grønlund Rasmussen har stået for DBU's registreringer og bidrager således til den kvantitative dataindsamling. Datamaterialet inkluderer desuden dokumentarisk materiale, herunder projektdesign, klubbernes ansøgninger/aftaler, den udleverede manual fra DBU, PR materiale, DBU's hjemmeside, klubbens hjemmesider etc. Dataindsamlingen er forløbet stort set efter planen, dog var det ikke helt enkelt at få interviews med samtlige lokalunioner og udviklingskonsulenter i hus. Mangel på tid og forglemmelser af aftaler var mere reglen end undtagelsen. Det lykkedes dog til sidst at få alle interview i hus, og alle respondenternes udtalelser er inddraget og er til uvurderlig gavn for Fodbold Fitness' fremtidige forløb.

**Fra evaluatorene skal lyde en stor tak til alle, der har bidraget.**

## 6. Teori

Som tidligere nævnt læner projektet Fodbold Fitness sig op ad en politisk traditionel styring og implementeringsstrategi. Det skal dog holdes for øje, at DBU og DIF, der har initieret projektet, er store organisationer, der bygger på frivillighed, derfor tages der i den teoretiske referenceramme

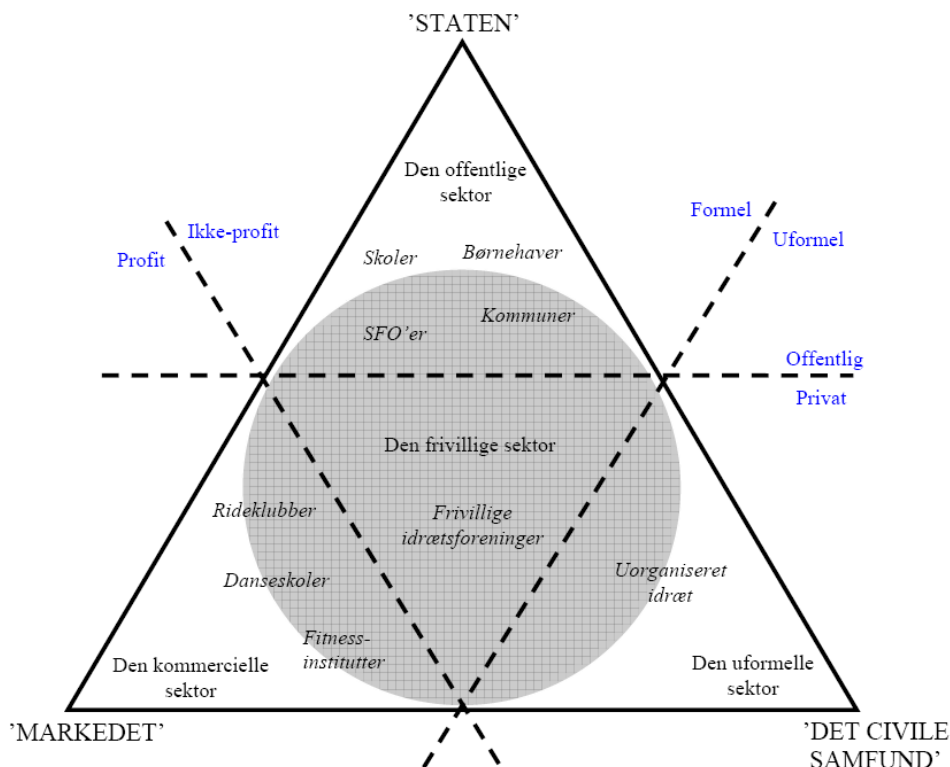


ikke alene afsæt i en politologisk implementeringsmodel (Winter og Nielsen, 2008), men også i et sociologisk perspektiv ved at inddrage en model af ”Velfærdstrekanten”, hvor der med karakteristikkene af den tredje sektor også kan sættes fokus på de frivillige organisationer og foreningers samspil med de øvrige sektorer (Pestoff 1996, Ibsen & Ottesen 2004, Jacobsen 2011, Ottesen 2011).

Ydermere kunne det have været interessant at inddrage teorier fra organisationssociologien, idet projektet opfordrer til partnerskaber, og i det mindste er en klub godt i gang med indgåelse i partnerskab med kommunen. Dette må dog virke som inspiration til den fremtidige forskning.

### 6.1. Teori - Fodbold Fitness i en samfundsmæssig ramme

Med henblik på at analysere Fodbold Fitness i en samfundsmæssig kontekst anvendes velfærdstrekanten (se Fig. 2). Figuren viser sammenhænge mellem stat, marked og civilsamfund, og cirklen indikerer Fodbold Fitness’ genstandsfelt.



Kilde: Pestoff 1996; Ibsen & Ottesen 2004

Fig. 2. Velfærdstrekanten

Velfærdstrekanten viser relationerne mellem stat, marked og civilsamfund. Velfærdstrekanten består dels af tre sociale ordningsformer: 'Stat', 'Marked' og 'Det civile samfund' og dels af fire samfundssektorer. De fire samfundssektorer adskiller sig fra hinanden ud fra tre sociale dimensioner: a) offentlig contra privat, b) non-profit contra profit, c) og formel kontra uformel. Modellen kan benyttes til analyser på såvel det abstrakte makro-plan som det konkrete empiriske plan (Pestoff 1996, Ibsen & Ottesen 2004).

Evalueringen benytter "velfærdstrekanten" til at forstå Fodbold Fitness' placering i forhold til det omgivne samfund, og denne anvendes også i analysen til at reflektere over udfordringer og barrierer samt opsamle erfaringer i forbindelse med opstart af Fodbold Fitness.

Gennem de seneste år har det statslige fokus på idræt skiftet fra et fritids- og kulturpolitisk sigte til et mere sundheds- og velfærdspolitisk sigte (Jacobsen 2011, Ottesen 2011). Staten stiller hermed krav om, at de frivillige idrætsorganisationer engagerer sig mere i sundheds- og velfærdsopgaver, der inkluderer nye målgrupper. Det seneste tiltag handler om at kulegrave den organiserede idræts samfundsmæssige rolle og analysere pengestrømmene. Dette betyder, at relationen mellem staten og den organiserede idræt er under forandring, og denne forandring presser de frivillige organisationer (Ottesen 2011, Thing og Ottesen 2011).

Fodbold Fitness ligger i DBU, som er medlem af DIF, og begge er frivillige organisationer, der er en del af den tredje sektor. I den tredje sektor (også kaldet den frivillige sektor) er også placeret andre organisationer, *frivillige organisationer*, der kan have lignende projekter, og som har lignende målsætninger som dette projekt f.eks. "At profilere sig som breddeorganisation" og skaffe flere medlemmer. I den tredje/frivillige sektor kan der altså være tale om konkurrence fra andre organisationer, hvilket selvfølgelig kan have påvirket udformningen af det egentlige politiske design og måden, hvorpå implementeringen sker.

I den civile sektor hører den *uorganiserede idræt* til og også dette fænomen, at en stor del danskere dyrker selvorganiseret idræt, virker både som konkurrent for Fodbold Fitness og som et rekrutteringsgrundlag for nye medlemmer. Markedssektoren eller den *kommercielle sektor* udgøres af private aktører/firmaer der i et vist omfang også kan se idéer i at oprette pendanter til Fodbold Fitness, dette gælder f.eks. firmaer som "Fodboldfabrikken". Den organiserede idræt kan også se de mange fitness centre som konkurrenter og vise versa, men der foregår også en gensidig inspiration og udveksling mellem disse to sektorer. F.eks. kalder Fitness centrene deres kunder for "medlemmer", og centrene opererer mere og mere med "hold-aktiviteter". Fodbold Fitness inddrager f.eks. navnet "fitness", som vi kender det fra de kommercielle fitness centre og lancerer desuden tiltag som online booking og fleksibel træning, som indikerer, at Fodbold Fitness har ladet sig inspirere af

den *kommercielle sektor*. Evalueringen beskæftiger sig senere med, hvordan de adspurgte involverede aktører i implementeringen forholder sig til online booking mm.

Den ændrede relation mellem staten/kommunerne og den frivillige idræt får et nyt udtryk via Fodbold Fitness, der som koncept appellerer til indgåelse af partnerskaber med blandt andet kommuner. Ifølge Høyer-Kruse et al. (2008) kan partnerskaber defineres på følgende måde:

*”En struktureret, gensidigt forpligtende og dialogbaseret samarbejdsform mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter.”*

Tanken om partnerskaber mellem kommuner og idrætten er ikke ny, heller ikke indenfor DIF og DBU. På DIF kongressen i 2005 var et af hovedtemaerne partnerskaber. Konklusionen fra denne kongres var blandt andet, at DIF og dermed de frivillige foreninger og klubber skulle huske at blive ved med at gøre det, de var bedst til (Hvidbog DIF kongres 2005). Rapporten af Høyer-Kruse et al. (2008) konkluderer, at det ikke er nogen let sag at indgå partnerskaber, og at de i mange tilfælde vil opleves som både besværlige og berigende, fordi der er tale om en skrøbelig og dynamisk proces, der vedvarende kræver vedligeholdelse, hvis den skal opleves som meningsfuld. Resultaterne af analysen viser, at de vigtigste forudsætninger for offentlige-frivillige partnerskaber er: Tilstedeværelse af ressourcer (personer, tid, faciliteter); motivation og ejerskab hos de enkelte aktører i forhold til partnerskabets mål og strategier; oplevelsen af, at samarbejdet finder sted under ligeværdige forhold; og anerkendelse af de forskellige aktørers indsats. Det er ligeledes nødvendigt for partnerskaber, at der løbende finder en række processer sted: afklaring af indbyrdes forventninger og de enkelte aktørers rolle i partnerskabet; formalisering af samarbejdet i form af skriftliggjorte partnerskabsaftaler, procedurer, evalueringer og erfaringsopsamlinger; og rekruttering af lokale ildsjæle med dobbeltfunktioner, der kan bygge bro mellem flere forskellige parter og kulturer.

Rapportens anbefalinger falder fuldstændig i tråd med de anbefalinger, som blev givet i forbindelse med projekt åbne fodboldbaner i dagtimerne, der ligeledes søgte at danne samarbejder mellem den offentlige og frivillige sektor (Krustrup et al. 2011). Der er således mange barrierer og udfordringer, som kan hæmme og i værste fald forhindre partnerskaber i at udvikle sig. Det konkluderes fra begge kilder at partnerskaber kan være en nøgle til at skabe muligheder og udvikling, især for dem der forstår, at et ressourcemæssigt indskud i partnerskaber er en langsigtet investering, hvor der ikke kan forventes en hurtig gevinst. Ved indgåelse af partnerskaber med kommunerne træder Fodbold Fitness ind i den offentlige komplekse, bureaukratiske sektor. Det er endnu kun ganske lidt, at

Fodbold Fitness bevæger sig ind i samarbejder med den offentlige sektor, men mulighederne er mange og perspektiverne store, hvorfor evalueringen inddrager dette, om end i ringe grad. Med Fodbold Fitness således teoretisk placeret på det samfundsmæssige landkort, bevæger den teoretiske ramme sig hen mod den egentlige implementering af Fodbold Fitness.

## 6.2. Teori – Implementering af Fodbold Fitness

Et enkelt lokalt Fodbold Fitness koncept eller én enkelt lokal form for implementering af Fodbold Fitness kan ikke siges at være det rigtige eller det forkerte. Konceptets succes og gennemslagskraft afhænger ligeledes ikke alene af DBU's overordnede lancering eller design, men er afhængigt af multiple faktorer, herunder: Hvilke ildsjæle (markarbejdere og igangsættere i klubberne) er til stede, hvordan er klubben organiseret, hvilken lokal kontekst er Fodbold Fitness underlagt; land/by, traditioner og øvrige konditioner, som lokalområdet er underlagt. Herudover kommer de rent samfundsmæssige og overordnede politiske rammer, som et projekt som Fodbold Fitness også er underlagt. For at strukturere evalueringen og få et brugbart overblik over denne kompleksitet anvender evalueringen som udgangspunkt den integrerede implementeringsmodel (Winter og Nielsen 2008, se Fig. 3).

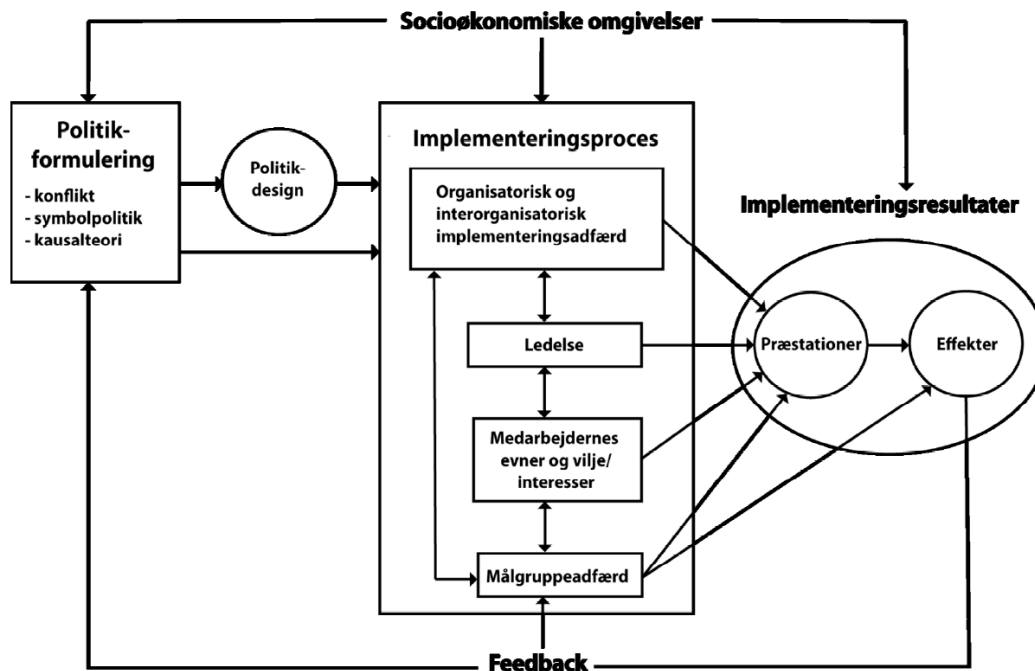


Fig. 3. Den integrerede implementeringsmodel (Winter og Nielsen 2008).

## Outcome

I forbindelse med Fodbold Fitness ser evalueringen ikke på *outcome*, det vil sige, hvad den egentlige målgruppe har fået ud af at have dyrket Fodbold Fitness, og hvordan de oplever det, altså hvilken *effekt* Fodbold Fitness har haft, men på *output*, hvordan er der leveret *præstationer* fra ”markarbejderne”, altså de der skal levere Fodbold Fitness konceptet til målgruppen. Ved at interviewe kontaktpersoner/igangsættere fra klubber såvel som lokalunionerne er der indsamlet talrige erfaringer, som leveres tilbage i form af *feedback* til Fodbold Fitness styregruppen og derfra videre til de endelige beslutningstagere omkring Fodbold Fitness’ fremtid, DBU’s Bestyrelse.

Implementeringsforskningen har vist, at der er mange beslutninger, der ikke gennemføres som tilsigtet, at der ofte er store forsinkelser, og at der er store forskelle i implementeringsresultater fra sted til sted og person til person, der står for implementeringen (Winter og Nielsen 2008). For at få mest succes med projekt Fodbold Fitness og andre DBU relaterede projekter er det vigtigt at forstå, hvorfor det er lykkedes nogle steder at implementere Fodbold Fitness, og hvorfor det andre steder ikke er lykkedes, eller i mindre grad. Modellen virker i analysen som fikspunkter til at få struktureret de indsamlede data og kan dermed sætte fokus på variable, der kan forklare og fortolke variationer og ligheder i implementeringsresultaterne.

## Det politiske design

Det egentlige Fodbold Fitness design har stor betydning for, hvilke resultater der opnås og for, hvorledes processen forløber. Bag det egentlige design ligger der en politikformuleringsproces, der kan være nødvendig at forstå, for at forstå det egentlige færdige design. Ved at inddrage velfærdstrekanten er det søgt at få afklaret, om ikke alle, så nogle af de politiske overvejelser, der kan ligge til grund for det valgte Fodbold Fitness design. Implementering af en intervention er altid afhængig af hvilke instrumenter, der bliver stillet til rådighed. Her adskiller den frivillige sektor sig fra den offentlige ved, at hovedorganisationerne ikke kan sanktionere eller give bøder, hvis klubberne ikke lever op til forventningerne. Ligeledes er der heller ikke tradition for, at hovedorganisationerne tildeler de lokale klubber store økonomiske tilskud eller bevillinger. Når vi taler om frivillighed og arbejdet med frivillige, må vi derfor søge efter helt anderledes handlemuligheder for at muliggøre en succesfuld implementering. Anderledes incitament får her en meget vigtig rolle.

## Organisatorisk og interorganisatorisk adfærd

I forbindelse med Fodbold Fitness deltager der flere forskellige organisationer; ”lokalunioner”, ”udviklingskonsulenter”, ”klubber”, ”kommuner”, ”styregruppen”, ”DBU’s Bestyrelse” osv. med forskellige interesser i at få implementeret Fodbold Fitness og få efterlevet de opsatte mål. Her kan

der opstå mange muligheder for, at den egentlige intention med projektet ikke føres ud i livet som tiltænkt. Både når implementeringen skal udføres af en enkelt organisation eller i et komplekst samspil mellem flere interne eller eksterne samarbejdspartnere.

## Ledelse

I forbindelse med Fodbold Fitness er det hele den hierarkiske opbygning, der udgør ledelsen. Denne udgøres af DBU's og DIF's bestyrelser, der har initieret projektet samt styregruppen og projektlederen. Projektleder Kenneth Grønlund Rasmussen blev ansat, efter projektet var designet til specifikt at varetage Fodbold Fitness projektet. En anden projektleder blev ansat parallelt til at varetage DBU's og DIF's anden store satsning, Street Soccer. Kenneth Grønlund Rasmussen har en betydningsfuld position, når målene skal omsættes til handling blandt lokalunionerne. Denne proces påvirkes af de ledelsesinstrumenter, de egentlige beslutningstagere, altså DBU's og DIF's bestyrelser, styregruppen og sundhedsudvalget, tager i anvendelse, samt kommunikationen mellem projektlederen og lokalunionerne.

## Markarbejderne

"Markarbejderne" betragtes i relation til Fodbold Fitness som de udviklingskonsulenter og koordinatore, som er i tæt kontakt med klubberne, men også de kontaktpersoner som er ude i klubberne. "Markarbejderne" er altså de personer, der er i frontlinjen og har den daglige kontakt til fodboldklubberne og målgruppen. Markarbejderne, både udviklingskonsulenter, koordinatore og klubbernes kontaktpersoner, er således positioneret centralt i forhold til de beslutninger, der træffes, og de "præstationer" der leveres i forhold til målgruppen, og har stor betydning for det egentlige implementeringsresultat. Deres arbejde vil ofte bygge på individuelle skøn, der påvirkes af deres *vilje og viden*, der igen er påvirket af deres interesser og holdninger.

## Målgruppen

Målgruppen (de nye medlemmer/spillere) har i sig selv betydning for implementeringen. Målgruppen har ikke alene betydning for effekten, men indgår også i et samspil med både udviklingskonsulenter og kontaktpersoner i klubberne. Målgruppen medtages kun i ringe omfang i resultatafsnittet, da disse ikke er evalueringens fokus.

I resultatafsnittet anvendes de enkelte led i den integrerede implementeringsmodel til at analysere implementeringen af Fodbold Fitness og pilotprojekternes foreløbige resultater.

## 7. Resultater og analyse

### 7.1. Igangsatte Fodbold Fitness pilotprojekter

I dette afsnit beskrives antallet og den regionale fordeling af de igangsatte Fodbold Fitness pilotprojekter, og der gives en række eksempler på forskellige typer af Fodbold Fitness projekter. Desuden fokuseres der på, hvilke rekrutteringsmetoder klubberne har benyttet sig af, og hvordan klubberne har valgt at administrere Fodbold Fitness projekterne. Ved udgangen af 2011 var der ifølge tal fra projektleder Kenneth Grønlund Rasmussen i alt 21 klubber, der havde iværksat Fodbold Fitness. Nedenfor ses, hvordan projekterne fordeler sig på de respektive landsdele. Tallene i parentes angiver målsætning pr. 1. august 2011.

Lokalunion	2011	2012	2013
DBU Fyn	3 (4)		
DBU Jylland	5 (15)		
DBU Bornholm	1 (1)		
DBU Sjælland	8 (8)		
DBU Lolland-Falster	2 (2)		
DBU København	2 (4)		
I alt	21 (34)	(100)	(200)

### 7.2. Klubcases - eksempler på lokale Fodbold Fitness koncepter

Hvad angår de 21 igangsatte Fodbold Fitness projekter, dækker de over en række forskellige lokale koncepter og er rettet mod forskellige målgrupper. Dette fremgik meget klart af det afholdte fokusgruppeinterview med de 6 kontaktpersoner fra projektklubberne, hvor 5 landsdele regioner var repræsenteret. De fremmødte klubrepræsentanter havde alle, med en enkelt undtagelse, igangsat Fodbold Fitness projekter.

### **Eksempel 1**

En mindre klub i et socialt ”belastet” boligområde havde forsøgt at opstarte både mødrefodbold og et tilbud til mænd over 30, der ikke var aktive på arbejdsmarkedet. Mødrefodbolden er godt i gang, hvorimod der ikke har været nogen form for respons fra mændene. Der er nu 22 mødre, der spiller, og flere kommer til. Der trænes en gang ugentligt i en time. Klubkontaktpersonen er selv trådt til som en form for træner, da han oplevede, at der var et behov. De spiller på 5-mands bane og har to mænd til at stå på mål, da kvinderne ikke selv huskede at udskifte, så det var bagerste mand, der stod, derfor blev det ofte den, der var mest træt, der stod alt for længe. Klubkontaktpersonen har nu indført trekantsspil og lærer kvinderne en lille smule teknik. Planen er, at kvinderne på sigt selv skal overtage træningen.

### **Eksempel 2**

Denne klub har taget udgangspunkt i et hold, der i forvejen spillede, som bestod af en gruppe mænd, der havde mange års erfaring med fodbold, men ikke ønskede at spille turneringsbold længere. Denne gruppe manglede spillere, og man brugte således Fodbold Fitness konceptet til at rekruttere flere spillere til holdet. Klubkontaktpersonen var meget opmærksom på at forberede ”det gamle hold” på at være åbne overfor nye deltagere. Holdet spiller hver søndag og drikker en øl eller vand efter træning. Det sociale aspekt har stor betydning for dette hold.

### **Eksempel 3**

I denne klub er der taget udgangspunkt i en i forvejen etableret aftale med landsforeningen for psykisk syge. Her er der ansat en projektmedarbejder 15 timer ugentligt i klubben. Antallet af deltagere er ca. 12 mænd og 8 kvinder, men der er løbende udskiftning, da nogle af de deltagere der får det bedre skal ud i aktiveringstilbud, og andre bliver kanaliseret ud til andre boldklubber. Der spilles en gang ugentligt i dagtimerne fra kl. 10-13. Deltagerne starter med en kop kaffe, og så går nogle ud og spiller fodbold, mens andre går i fitness centret. Deltagerne slutter alle sammen af med en kop kaffe, da det sociale aspekt også her har stor betydning.

### **Eksempel 4**

En anden klub igangsætter et gammelt koncept, der er taget op af skuffen, hvor man mødes og spiller søndagsbold. Klubkontaktpersonen indkalder folk via sms, hvorefter man skal svare senest lørdag på, hvorvidt man deltager i søndagens spil. Han melder derefter tilbage med, hvorvidt der er nok tilmeldte til, at der er søndagsbold eller ej den pågældende søndag. SMS-gruppen består af ca. 20 deltagere, der har været selvrekrutteret blandt familie og venner. Søndagsbolden er meget uformel, og man møder op omklædt hjemmefra. Gruppen er meget blandet med repræsentanter fra flere generationer, ligesom der bliver spillet på tværs af fodboldmæssig kunnen, alle har dog ”haft



en fodbold i benene før”, hvilket gør, at klubkontaktpersonen har følt sig nødsaget til at sige nej til henvendelser fra piger og kvinder, der gerne har villet i gang med at spille. Kontaktpersonen deler holdene, men har ellers ingen indflydelse på ”træningen”.

### Eksempel 5

Den sidste deltagende klubs kontaktperson i interviewet har endnu ikke iværksat Fodbold fitness tiltag, men i og med at klubben er stor, og at der ligger såvel et belastet kvarter som et industri-kvarter, ses der mange muligheder for implementering af Fodbold Fitness. Vedkommende er ansat fuldtids til varetagelse af mangfoldige projekter, herunder Fodbold Fitness. Klubben har planer om at kontakte de lokale virksomheder, og i forbindelse med sponsorater tilbyde Fodbold Fitness medlemskaber eller vouchers, der kan uddeles til ansatte. Klubben har valgt at udskyde opstart til april 2012, da der ligger en del forberedelse bag. Planen er, at der skal spilles 5 mod 5, og at anlægget vil være åbent fra kl. 8 morgen til 22 aften. Det er planen, at deltagerne selv skal stå for igangsættelse af aktiviteten. Klubben mangler oldboys spillere og har mange spillere, der er stoppet i seniorregi og har en forhåbning om, at nogle af disse vil kunne rekrutteres igen.

To af klubberne er ved at udvide og har iværksat kommunale samarbejder og vil repræsentere sig som anden aktør i forbindelse med aktivering af unge under 30. Aftalerne er dog ikke helt på plads, hvorfor de ikke ønsker, at det skal indgå i nævneværdig grad i evalueringen.

De interviewede klubber er således godt i gang, og nogle af klubberne har allerede på nuværende tidspunkt gode erfaringer med de nye Fodbold Fitness medlemmer.

En klubkontaktperson udtaler:

*”Det var det sidste ben, vi manglede i klubben for at blive en rigtig familieklub. Nu har vi mødrene, og det gør, at det er legalt for resten af familien at bruge mere tid i klubben.”*

En anden klubkontaktperson:

*”Hvis vi kan få fat på de her folk, der tidligere har spillet fodbold, men har droppet det, så ved vi jo, at de besidder store ressourcer.”*

De klubber, der endnu ikke har oplevet, hvad det vil sige at have fået de nye målgrupper integreret i klubberne, har høje forventninger til at have disse nye målgrupper repræsenteret i klublivet. Både på grund af en øgning af medlemstallet, men også som ekstra ressourcer for klubberne.

Det viser sig, at der i forbindelse med opstart af Fodbold Fitness, specielt i forhold til de grupper, der aldrig har spillet før, er brug for en person, der har kendskab til klubben og kan varetage opgaver, der kræver et vist kendskab til fodbold. Denne persons opgaver kunne være:

- Sætte holdene på en sådan måde, at alle får mest muligt udbytte af træningen.
- Tilpasse regler og banestørrelse.
- Vejlede i enkle tekniske/taktiske detaljer.
- Sørge for at spillet flyder på en inspirerende og god måde.
- Medvirke til at holdene på sigt bliver selvkørende
- Virke som bindeleddet til resten af klubben.

### **7.3. Klubbernes erfaringer med rekruttering til Fodbold Fitness**

I forbindelse med Fodbold Fitness projektet har DBU produceret et omfattende informationsmateriale, som bl.a. består af kommunefolderen ”Brug Bolden – til forebyggelse og behandling af livsstilssygdomme” og brugerfolderen ”Fodbold Fitness – din sunde og fleksible mulighed” samt plakater og flyers. Samtlige klubkontaktpersoner er imponerede over materialet og har brugt det som baggrundsinformation. Tillige har flere allerede brugt det - eller vil bruge det - i forbindelse med rekruttering af deltagere. Materialet er inspireret af flere års forskningsarbejde i fodbold og sundhed på Institut for Idræt og Ernæring og er udarbejdet i samarbejde med Professor Peter Krstrup og Lektor Laila Ottesen, Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet. Materialet formidler et stort fysiologisk og sociologisk forskningsmateriale, som dokumenterer, at fodbold er en sundhedsfremmende idrætsgren.

Det fremgår af interviewene, at folderne har været til stor gavn for de implementeringsaktører, der samarbejder med andre aktører, såsom kommunerne, og de der planlægger at samarbejde med private virksomheder. Materialet med den veldokumenterede og videnskabelige baggrund giver kommunerne og virksomhederne evidens for, at de investerer i sundhedstiltag, der virkelig gavner borgerne og/eller de ansatte. Når det så er sagt, er det i tidligere studier vist, at det ikke er det sundhedsmæssige element, der inspirerer eller hjælper den endelige målgruppe til deltagelse og fastholdelse (Ottesen et al. 2010). Her er det elementer som fællesskab og det at have det sjovt i forbindelse med aktiviteten, der er i højsædet. At man derudover får en sundhedsmæssig gevinst er bare bonus. Derfor er det relevant, at der på forsiden af kommunefolderen står ”Sundt, sjovt og socialt”, og evalueringen vil anbefale, at dette slogan får en endnu mere central plads i brugermaterialet.

De interviewede klubkontaktpersoner har erfaret, at det ikke er informationsmaterialet i sig selv, der rekrutterer deltagerne, og angiver at der er brug for supplerende materiale. Et par kontaktpersoner

nævner, at det kunne være gavnligt, hvis der kunne udarbejdes informationsmateriale, der henvender sig til de klubber, der skal i gang med Fodbold Fitness, med gode råd og vejledning omkring det at opstarte Fodbold Fitness. I forbindelse med rekruttering af Fodbold Fitness deltagere ønsker flere klubkontaktpersoner, at plakaten justeres, så den får et mere lokalt præg og giver mulighed for indsættelse af bestemte målgrupper, træningssted og tidspunkt. Tillige kunne laves en folder med lokalt præg og evt. med specifik info om den målgruppe, som den enkelte klub ønskede at rekruttere. Ingen af klubberne mener, at de selv kan eller vil have yderligere udgifter til materialer.

En til to klubber har benyttet sig af tilbuddet om støtte fra en af lokalunionens kommunikationsmedarbejdere i forbindelse med rekruttering. Den brede opfattelse er dog, at dette ikke er den helt store hjælp, og at klubberne alligevel selv kommer til at gøre arbejdet. Der efterlyses mere konkret hjælp end gode råd og vejledning.

Metoderne til at rekruttere de egentlige Fodbold Fitness målgrupper er meget forskellige i de forskellige klubber og lokalområder. Det er blevet forsøgt at lave events, hvor man har målrettet indbydelsen til mænd over 30, der var ledige i dagtimerne, og andre har henvendt sig til kvinder, der i forvejen har børn, der spiller i klubben. Flere klubber har benyttet sig af allerede eksisterende netværk til rekruttering af nye deltagere. Erfaringen fra rekrutteringerne viser, at man skal være varsom med at henvende sig til en for specifik målgruppe, da dette kan virke stigmatiserende over for denne gruppe.

En klubkontaktperson udtrykker det således:

*”Der var åbenbart ingen mænd, der havde lyst til at blive sat i bås som: ”Jeg er over 30 og har ikke noget at foretage mig..”.”*

Klubberne er enige om, på baggrund af det forholdsvis spinkle erfaringsgrundlag, at den bedste form for PR er gennem lokal pressedækning, men der skal langt mere end kommunikation og PR til. Som vi også ved fra projekt Åbne fodboldbaner i dagtimerne (Krustrup et al. 2011), er det væsentligt både at benytte andre lokale foreninger og at benytte foreningernes allerede eksisterende netværk.

#### **7.4. Klubbernes administrering af Fodbold Fitness**

Der er i forbindelse med Fodbold Fitness et konkret behov for 1) at få registreret nye medlemmer, 2) at opkræve kontingent og 3) at have et kommunikationsredskab, der gør, at spillerne kan mødes

(som f.eks. online booking). I forbindelse med Fodbold Fitness er der blevet introduceret et nyt IT-system, der skal løse disse opgaver.

De interviewede klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore gav alle udtryk for, at der er behov for et nyt redskab til at registrere denne type af nye medlemmer. I forbindelse med at få registreret nye medlemmer har enkelte klubber forsøgt at oprette nye medlemmer, og også ladet medlemmerne selv prøve at oprette sig i det nye system. Der lader til at være vanskeligheder i forbindelse med dette, og i flere tilfælde har klubkontaktpersonen selv oprettet deltagerne. Kritikken går på, at de nye medlemmer møder spørgsmål, når de forsøger at oprette sig, som de ikke ved, hvad de skal svare på, som f.eks.: ”Er du medlem af DBU-net?”. Kontaktpersonerne i klubberne er heller ikke vant til at bruge dette nye DBU system, hvorfor de vælger at bruge deres gamle kendte systemer. Ifølge projektplanen er der mulighed for, at eksisterende medlemmer i klubben kan overgå til det nye system mod et mindre gebyr. Dette har ikke tiltalt nogle af de adspurgte, og en enkelt klub nævner, at de ikke har råd. Der er endnu ingen, der har prøvet at opkræve kontingent via det nye system. Der er heller ikke indhentet erfaringer med online booking, da klubberne ikke har afprøvet det og ikke har den store tiltro til, at det vil være et gavnligt instrument. Igangsætterne i klubberne giver udtryk for, at de betragter online booking som et storby-fænomen, som ikke vil fungere for små klubber i provinsen. Det giver blandt andet udtryk for, at deltagelsen vil blive besværliggjort, hvis deltagerne skal booke deres træning. En af de større klubber efterlyser et redskab, hvor man kan booke hele baner, eller hvis medlemsbookningen bliver en realitet, at man skal kunne se navnene på dem, der har tilmeldt sig. En igangsætter fremhæver, at hvis man skal have med ressourcetsvage grupper at gøre, så er online booking ikke det rigtige redskab, for med denne gruppe er den personlige kontakt en nødvendighed, hvilket alle er enige om er meget tidskrævende.

### **7.5. Barrierer, incitament og gode erfaringer i forbindelse med opstart af Fodbold Fitness**

Klubberne anfører over en kam, at oplevelsen af mangel på tid er den største barriere for at opstarte Fodbold Fitness. Der kan end dog opstå tendenser til splittelse i klubben, hvis et af medlemmerne ønsker, at bruge tid på projektet, og andre ikke synes, der skal anvendes ressourcer på det. Hvis der er tale om inddragelse af andre aktører, som f.eks. kommunerne, opleves tid som en endnu større udfordring, men her ses også barrierer som; manglende viden om, hvordan man kontakter f.eks. kommuner og præcist hvor i det kommunale system, man kan byde ind med Fodbold Fitness. Når der er tale om egentlige partnerskaber, ser det på nuværende tidspunkt ud til, at arbejdsbyrden bliver så stor, at der er brug for egentlige fastansatte resourcepersoner i klubberne. De klubber, der arbejder med sådanne tiltag, mener også at have mere brug for deres udviklingskonsulenter end det

antal timer, de har til rådighed, mens de øvrige klubber kun mener at have behov for udviklingskonsulenten i den absolutte opstartsfasen.

Økonomi er en anden barriere. Igangsætterne i klubberne oplever, at der er et skisma i at få flere voksne medlemmer i klubberne, da det kan have store økonomiske konsekvenser, jf. Folkeoplysningslovens bestemmelser, hvor nogle kommuner i værste fald gør modregninger i klubbernes tilskud for antallet af voksne medlemmer. Der er et stort skisma i dette, på den ene side vil politikerne gerne inddrage foreninger i arbejdet med at varetage sundhedsmæssige udfordringer, også når det gælder voksenbefolkningen, men på den anden side kan det have økonomiske konsekvenser for klubberne, hvis de får flere voksne til at blive medlemmer. Med fodboldspillets veldokumenterede effekter må dette være et oplagt emne, der skal tages op på politisk niveau. Fodbold bidrager i høj grad til sundheden, og med dette nye Fodbold Fitness tiltag åbner DBU og DIF op for at selv nogle af de befolkningsgrupper, der er sværest at få til at dyrke motion, kan komme i gang.

Trods de oplevede barrierer er der bred enighed om, at Fodbold Fitness har sin berettigelse i klubberne, og at det er et godt initiativ fra DBU og DIF. Klubberne ser Fodbold Fitness som kimen til en ønsket forandring:

Klubkontaktpersoner udtaler:

*”Det har sat nyt fokus og givet liv og udvikling i klubben.”*

*”Vi tilpasser os nutiden og viser, hvad vi kan bruge en klub til i dag – der skal ikke kun spilles turneringsfodbold.”*

*”Vores mål er at få brugt klubberne i dagtimerne også.”*

*”Det er en vitaminindsprøjtning til at tænke anderledes og giver inspiration til andre dele af klubben også.”*

Alle de interviewede ser et stort potentiale i Fodbold Fitness, men fremhæver at implementeringen kræver tid og en ihærdig ildsjæl. Alle er ligeledes enige om, at projektet skal løbes i gang og nurses, hvilket kan kræve flere ressourcer i form af mandskabstimer, end der lige var regnet med. De interviewede er dog enige om, at de oprettede Fodbold Fitness hold på sigt vil blive selvkørende og selv vil kunne mødes, afvikle træning, fastholde spillere og eventuelt rekruttere flere medlemmer. Dermed vil arbejdsbyrden gradvist blive mindre.

Klubberne oplever følgende incitamenter til at igangsætte Fodbold Fitness:

- Flere medlemmer.
- Mere og anderledes liv i klubhuset.
- Flere hænder i hverdagen til at løse de frivillige opgaver.

- Bedre økonomi (f.eks. ved salg af sponsorater til lokale virksomheder).
- Bidrage til at løse samfundsmæssige opgaver (f.eks. som anden-aktør, når der skal løses opgaver i forbindelse med psykisk syge og/eller arbejdsløse).

Som det fremgår, er klubberne helt bevidste om de fordele, der kan være ved at inddrage Fodbold Fitness konceptet i klubben. De ovenstående incitament er ligeledes fremhævet i projektbeskrivelsen for Fodbold Fitness som argumenter, der skulle slås på i forbindelse med rekruttering af klubber. Et godt eksempel på at det overordnede projektdesign er ved at slå igennem.

### 7.6. Markarbejdernes syn på projektets design og bagvedliggende rationale

Det overordnede Fodbold Fitness design består som beskrevet tidligere af en række mål og formål, instrumenter til at opnå målene, organisering og arbejdsfordeling. Desuden kommer der den mængde ressourcer, der skal til, i form af mandskabstimer, økonomi, faciliteter m.v., for at implementere Fodbold Fitness. Sidstnævnte kommer evalueringen ikke nævneværdigt ind på, da vores fokus ikke er den økonomiske styring. Hvis implementeringsproblemer skal undgås eller reduceres, er det vigtigt, at der skabes et politisk design, der kan signalere projektets målsætning og det rationale (Winter og Nielsen, 2008) samt at skabe commitment og kapacitet hos implementeringsaktører og målgruppe (May, 2003). Evalueringen vil i dette afsnit se nærmere på, hvordan projektets "markarbejdere" ser på og forholder sig til designet, og hvorvidt der er skabt/kan skabes commitment og kapacitet til fordel for projektet.

Ifølge de gennemførte interviews er der over en bred kam enighed om, at de overordnede mål for Fodbold Fitness er meget klare og entydige. Dette blev eksplicit nævnt af både klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore.

For kontaktpersonerne i klubberne synes det ikke at have den store betydning, hvilke medlems- og klubmål der er sat, men mere hvordan klubben selv kan bidrage, og hvad de oplever deres lokale klub kan få ud af Fodbold Fitness i deres dagligdag. Anderledes er det med udviklingskonsulenter og koordinatore, der opfatter målene mere konsistente, og som beskriver de givne mål med ordene:

Koordinator:

*"...ambitiøse, overambitiøse, målene var ikke clearet med nogle og jeg finder dem urealistiske".*

En anden koordinator:

*”DBU har været alt for frembrusende og sat nogle helt urealistiske mål for det her projekt og det er vi rørende enige om alle sammen”*

Det fremgår tydeligt under interviewene, at koordinatorene og udviklingskonsulenterne føler sig pressede af målsætningerne om klub- og deltagerantal, set i sammenhæng med tidshorisonten. Der er en tendens til, at jo nærmere man kommer lokalunions-administrationerne, jo mere frustration er der over målsætningerne.

Det er meget diskuteret i litteraturen, hvor vigtigt det er at have meget klare og entydige mål, og mange især top-down implementeringsforskere mener ikke, man kunne have implementerings-succes, hvis ikke målene er klare, entydige og konsistente (Mazmanian og Sabatier 1981; 1983). Hvad angår Fodbold Fitness er der enighed om, at målene er entydige, konsistente og klare. At der er ambitiøse og klare mål for den landsdækkende såvel som lokale medlemstilgang virker imidlertid nærmest afskrækkende på udviklingskonsulenter og koordinatorene og har fjernet deres fokus fra nære, individuelle mål. Nogle af udviklingskonsulenterne har lavet deres egne fortolkninger af målene ud fra deres egne erfaringer og kendskab til de klubber, som de har daglig kontakt til, og arbejder målrettet mod disse mål.

Som det ses i næste afsnit, kan forståelsen af rationalet bag iværksættelsen af Fodbold Fitness muligvis rette op på den manglende forståelse for målene.

Rationalerne bag Fodbold Fitness' overordnede design er formuleret på følgende måde i den oprindelige projektbeskrivelse:

*”Fodboldens position som den mest attraktive holdsport med størst markedsandel skal fastholdes og gerne udbygges. Fodbold som sport, idræt og motion skal styrkes gennem konstant udvikling af form og indhold, således at fodbold i kraft af bl.a. stor fleksibilitet er tilgængelig for alle. Fodbold skal via et tilbud om et relevant og tidssvarende udvalg af fodboldaktiviteter af høj kvalitet fastholde og gerne udbygge evnen til at tiltrække, udvikle og fastholde aktive i denne sport – uanset den enkeltes forudsætninger, potentiale og ambitioner m.v.”*

Alle markarbejderne udtrykker stor forståelse og opbakning til rationalet bag Fodbold Fitness.

En udviklingskonsulent udtaler:

*”Grundtanken er jeg vild med. Jeg tror der ligger et stort uudnyttet potentiale plus at vi kan promovere os som sundhedsfremmende og forebyggende, så rent politisk er det ok.”*

En anden udviklingskonsulent:

*”Det er en glimrende tanke, det er der ikke nogle der stiller spørgsmålstejn ved.”*

Der er ingen af de adspurgte der er i tvivl om rationale bag Fodbold Fitness. Den megen offentlige omtale af fodboldforskningens positive resultater og det af DBU udleverede materiale har tydeligvis slået godt igennem, og klubber såvel som udviklingskonsulenter og koordinatore kan alle se idéen bag Fodbold Fitness. Forståelse for rationale bag iværksættelsen af Fodbold Fitness projektet er særlig vigtigt for at skabe commitment og kapacitet hos dem, der skal arbejde med implementeringen, dette gælder alle hierarkiske niveauer. Den fælles forståelse for konceptets rationale og perspektiver ser ud til at virke som en milepæl og et fælles fodslag for alle implementeringsaktørerne, hvilket skaber fællesskab og drivkraft. Dette potentiale kan med fordel udnyttes i det fremtidige arbejde.

Projektlederen i DBU er ansvarlig for, at Fodbold Fitness idéen udmøntes i handling, og dette skal gøres på baggrund af, som vi tidligere har vist, at de der skal lede ”markarbejderne” udfører deres arbejde på baggrund af individuelle skøn. Ligesom det var tilfældet hos udviklingskonsulenterne, er lederens adfærd påvirket af organisationens formelle struktur, personlige karakteristika, interesser, evne og vilje. Projektlederens funktionsbeskrivelse er meget klar, men vil i høj grad være styret af de instrumenter, der er taget i brug og til rådighed. Erfaringsmæssigt er det en tidskrævende og mangesidig opgave at lede et implementeringsprojekt (se Krustrup et al. 2011). Alle de interviewede klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore har udelukkende godt at sige om den information, støtte og vejledning, de har modtaget fra projektlederen:

”Udviklingskonsulent”:

*”Jeg har været i tæt kontakt med Kenneth og føler mig i hvert fald klædt på til opgaven og samtidig så fri af det, så vi kan gøre det på andre måder end der lige er lagt op til.”*

Ovenstående citat er et flot eksempel på, at styringsinstrumenterne er aktiveret, og at der stadig er plads til egne initiativer. Det ville være godt for projektets fremtid, om denne fremgangsmåde blev fastholdt og udbygget som gængs praksis.

I projektets pilotfase har der imidlertid hersket et ønske om at få afklaret opgavefordelingen og kommunikationsvejene mellem klubkontaktpersoner, udviklingskonsulent, koordinatore og projektleder. Det være sig spørgsmål om, hvorvidt ”klubberne selv skal kontakte projektlederen direkte i tilfælde af spørgsmål?”, ”Hvor meget projektlederen selv skal hjælpe med at finde klubberne?”, ”Om udviklingskonsulenten skal trække sig ud af projektet, når det er i gang i



klubberne?”. I den videre proces vil det naturligvis være en fordel at få afklaret sådanne spørgsmål for at lette hverdagen for både projektleder, udviklingskonsulenter og klubkontaktpersoner.

### 7.7. Markarbejdernes syn på tidsplanen

Som evalueringen viser, har Fodbold Fitness en organisering der inkluderer flere organisatoriske led indenfor DBU, og som muliggør et aktivt samspil mellem det private og offentlige aktører, i form af virksomheder, jobcentre, kommuner mm. Ligeledes har Fodbold Fitness en bred målgruppe i form af alle voksne over 25 år, og allerede i pilotfasen har der vist sig en stor variation og idérigdom i brugen af Fodbold Fitness konceptet. Som anført af implementeringsforskere vil en sammensat organisering give en vifte af medansvarlige i implementeringsprocessen og være en organisatorisk udfordring, da hver organisation internt og eksternt har egne interesser, perspektiver og tidshorisonter, der kan påvirke implementeringen (May, 2003). Tillige må det understreges, at Fodbold Fitness er et innovativt projekt, der har som formål at supplere den traditionelle fodboldkulturs fastlagte turnerings- og træningsstruktur og være med til at ”støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere” og ”få endnu flere til at benytte faciliteterne i klubberne på ”skæve” tidspunkter af døgnet”. Disse faktorer kan alle sammen påvirke den tid, det tager at få implementeret projektet.

Fra styregruppens side har der øjensynligt været et ønske om at få projektet igangsat som et landsdækkende og meget ambitiøst projekt, som skulle aktivere en række pilotklubber i 2011 og sidenhen vokse betydeligt frem mod 2013. De første forskningsresultater om fodbold som effektiv fysisk træning og bredspektret forebyggelse udkom i 2007 og blev allerede på dette tidspunkt formidlet til alle lokalunioner og landets 1600 fodboldklubber. Om det nærværende projekt kan siges at være igangsat med kort varsel, og om tidsplanen er for stram, er ikke enkelt at vurdere, men det er bestemt relevant at se på markarbejdernes opfattelse af tidsplanen. I forbindelse med de gennemførte interviews viste det sig, at både udviklingskonsulenter, koordinatore og klubkontaktpersoner synes, at det er gået for stærkt med implementeringen.

”Koordinator”:

*”Alt for kort tidshorisont til at komme i gang, og det var lige på og hårdt. Inden der var gået fjorten dage, skulle vi stille med 6 klubber. Det kunne vi ikke....”*

”Udviklingskonsulent”:

*”Jeg synes, det er gået for stærkt og for at referere en klub, der siger: ”Prøv at høre her. I kommer med så mange ting, giv det lidt bedre tid, så vi som klubledere kan nå at få tid til at lade det sive ned gennem klubben, men inden vi når det, er der allerede*

*kommet noget nyt, så vi når ikke at få det forankret i klubberne. ”Det er som om, det her er kommet for stærkt.”*

”Anden udviklingskonsulent”:

*”Nogle gange har klubberne oplysningerne før konsulenterne, det har jeg også oplevet i andre sammenhænge, så spørger de til noget ude i klubberne, som man slet ikke har hørt om.”*

Det er tydeligt, at dem der er i frontlinjen arbejder med andre tidsperspektiver end dem, der har designet projektet. I lighed med udviklingskonsulenterne anser de interviewede koordinatore også tidsplanen for at være urealistisk. Tillige anser de det som et stort pres, at de opstillede mål skulle nås inden for den forventede frist. På trods af at der ikke er lagt op til sanktioner, hvis målene ikke opfyldes, oplever koordinationerne, at de opstillede mål får en u hensigtsmæssig værdi, der kan skabe modstand i arbejdet med implementeringen. De interviewede klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore kan på den anden side godt se, hvorfor Fodbold Fitness projektet er under en form for tidspres, og angiver selv årsager som kapløb med andre organisationer og private virksomheder om medlemmer:

”Udviklingskonsulent”:

*”...det skulle helst være i går, for man vil ikke overhales indenom af DGI. Det er jo det, det handler om”.*

Et par udviklingskonsulenter nævnte, at man kunne have vundet ved at fokusere på nogle få succesprojekter i pilotfasen.

”Udviklingskonsulent”:

*”I bund og grund synes jeg, at det er blevet lanceret godt nok, det synes jeg faktisk, at det er. Man kunne måske sige, at noget der kunne have været rigtig godt at gøre, det var måske at have et par enkelte klubber, man havde valgt ud, og hvor den samlede projektledelse havde været ude og sørge for, at succesen var der, så man havde nogle erfaringer at gå videre med. Sådan en form for pilotprojekter som de andre klubber kunne relatere sig mere til, end når vi bare kommer og forsøger at sælge en idé.*

Af de gennemførte interviews fremgik det også, at koordinatorene har været frustrerede over, hvad de anser for at være en pludseligt opstået opgave og deres arbejde med at få udviklingskonsulenternes arbejdstid til at ”gå op”. Citatet nedenfor kan ses som et eksempel på, hvordan lokalunionen

arbejder med en formel struktur, som det tager tid at få afpasset til en ny dagsorden. Sådanne organisationsclash kan give anledning til implementeringsforhaling (May, 2003).

”Koordinator”:

*”Fra projektets side fik vi en lodret ordre om, at det her skulle vi bruge vores konsulenter til - og det er vel sådan nogle krav, der stammer dels fra DIF, der har skudt penge i det og dels fra DBU selv. Så vi har sagt, så må vi jo gøre det, men det er jo lidt med de her konsulentaftaler for at få det til at gå op. For hvis de skal bruge 10% på de projekter af en i forvejen øremærket tid, så må det jo gå fra noget andet, så det har vi jo prøvet at sidde og fikle lidt med og med et gran salt se, om man skal overholde de der 10%, eller det er kvalitet, man skal jagte. Nu kommer der nye aftaler for 2012, og der må vi jo tage de to projekter med”.*

De næste eksempler viser, hvordan man også ved eksternt samarbejde skal tage højde for organisatoriske strukturer, have tålmodighed og forhandle sig frem til løsninger:

”Udviklingskonsulent”:

*”Hvis vi skal samarbejde med dem (kommunerne, Red) hvad jeg håber, så kan det godt blive lidt besværligt med flytning af pædagog timer osv.”*

”Klubkontaktperson”:

*”Det (samarbejdet med kommunerne, Red) skal man altså ikke begynde at røre ved selv. Vi har haft konsulentbistand ind over. Der er så mange regler i kommunerne”.*

## **7.8. Koordinatorer og udviklingskonsulenters opgaver og ressourcer**

Som det ses i afsnit 4 om projektets administrative og politiske opbygning og figur 1 over projektets organisation, så er projektet forankret i *styregruppen*, der refererer til DBU's og DIF's Bestyrelse. Ifølge projektplanen skulle styregruppen være ”bredt nedsat”, hvilket evalueringen tolker på den måde, at der skal være repræsentanter fra alle hierarkiske niveauer i styregruppen. Dels for at få projektet forankret bredt i organisationen, og dels for at få så mange direkte input som muligt. Projektet er ifølge projektplanen kategoriseret som ”fælles anliggende”. Udviklingskonsulenterne var fra en start af tilsigtet plads i styregruppen, det kan derfor godt undre, at der på nuværende tidspunkt ikke er udviklingskonsulenter i styregruppen. Det, sammenholdt med at de interviewede koordinatorer beskriver projektet som topstyret, må give stof til eftertanke og give anledning til endnu engang at forsøge at få disse poster besat.

En koordinator:

*”Vi er ikke blevet spurgt om idéen, og hvad vi synes – ikke fordi vi skal bestemme det hele, men havde de spurgt os, der har fingrene nede i mulden, så tror jeg, det var blevet bedre.”*

*”Det ville have virket bedre, hvis konsulenten havde været med i udviklingen, så de kunne føle ejerskab i stedet for, at det kom ovenfra, som noget der ikke kan pilles ved. Det vil sige, at man skal ud at sælge noget, som andre har lavet, det er ikke nemt.”*

En anden koordinator:

*”På politisk niveau er det ikke vores projekt. Det er jo et DBU projekt.”*

*”Det er mig allermest magtpåliggende at få sagt, at et projekt ikke skal starte oppe fra.”*

Der er åbenlyst kalkuleret med en bredt nedsat styregruppe, og at projektet skulle være et fælles anliggende. Det fremgår, at det ikke altid opleves sådan, og der må tages fat på dette skisma. Desuden er der god grobund for at få inddraget alle lokalunioner positivt, idet der i bund og grund er enighed om Fodbold Fitness konceptet og rationalet bag.

DBU's udviklingskonsulenters opgaver er ifølge projektplanen:

*”At støtte klubberne i projektet og at formidle interessen for projektet i kommunerne”.*

*”Det forventes, at udviklingskonsulenterne i hele landet skal bruge op mod 5% af deres tid de første to år af projektet. Projektet skal betragtes som en del af den naturlige klubudvikling, og allerede planlagte klubbesøg kan derfor anvendes af udviklingskonsulenterne til også at introducere dette projekt. Samtidig kan projekt Fodbold Fitness også anvendes til at opnå endnu tættere kontakt med de deltagende klubber, og dermed evt. søge at få ”solgt” andre ydelser og produkter ind til klubberne. Det er derfor afgørende, at projektet prioriteres som et indsatsområde blandt udviklingskonsulenterne i projektperiodens første år, og derpå op mod 10% af deres tid den resterende del af projektperioden.”*

Udviklingskonsulenterne får således en meget central og vigtig position og opgave som brobyggere mellem DBU og klubberne.

En del af udviklingskonsulenterne specielt i de store landsdele er i meget tæt dialog med administrationerne, hvor koordinatorene administrerer udviklingskonsulenternes tid og har som opgave at få udviklingskonsulenterne til at tale sammen for at få koordineret indsatsen. Nedenstående citat

viser, at en koordinator mener, at projektet er (for) topstyret, og at der ikke er afsat tid til arbejdet med implementering af Fodbold Fitness.

*”Jeg tænker, det er meget topstyret, og man har ikke clearet med cheferne eksempelvis. I starten var der heller ikke afsat administrative ressourcer andre steder end hos Kenneth i DBU, så det var ikke meningen, vi skulle noget, der var afsat noget tid hos udviklingskonsulenterne, men man tænkte uden om lokalunionerne i første omgang. Så for vores vedkommende var det urealistisk at gøre.”*

Dette er endnu et eksempel på et organisationsclash, der kan give udslag i mindre commitment og et ringere implementeringsresultat. I det fremtidige implementeringsarbejde vil det være nødvendigt at få disse disharmonier afdækket og afklaret.

Det er ikke alle lokalunionerne, der har en koordinator, som er i så direkte relation til udviklingskonsulenten, hvorfor vi spurgte nærmere ind til dette:

Således adspurgt af moderator:

*”Det virker som om, at I har et ekstra led end flere af de andre steder. Der er steder, hvor udviklingskonsulenterne sidder meget alene med arbejdet omkring dette projekt, men her er I (koordinator i lokalunionen) jo også involveret i arbejdet i en eller anden forstand?”*

Koordinator:

*”Vi er jo en større lokalunion og har jo flere udviklingskonsulenter, der skal tale sammen, og der er det jo nemmere, når der bare sidder én (udviklingskonsulent i en landsdel/lokalunion, Red)”*

Vi har således erfaret, at opgaven for udviklingskonsulenter og koordinatore er ikke ens over hele landet, og at det nogle steder kan give anledning til lidt længere beslutningskæder. Winter og Nielsen (2008) anfører, at lange beslutningskæder, manglende incitament og konflikter mellem implementeringsorganerne kan få implementeringen til at gå i stå.

Der ses en tendens til, at i de større lokalunioner og klubber bliver beslutningskæden lidt længere og bureaukratiet lidt større, hvilket kan virke som en hæmsko for implementeringen. De større landsdele kan omvendt bruge deres form for organisering og den viden, erfaring og mulighed for at arbejde tættere sammen til iværksættelse af flere Fodbold Fitness koncepter, der bygger på samarbejder og partnerskaber med andre aktører. På den måde kan de større lokalunioner udvikle

deres egne mere tilpassede koncepter af Fodbold Fitness i en form og et omfang, som tidligere projekter har vist, at de er i stand til. Dette vil stimulere deres commitment overfor opgaven og yderligere opbygge den fornødne kapacitet til, at de kan løse den.

### 7.9. Markarbejdernes evner, vilje og interesser

Selvom evalueringens dataindsamling ikke har koncentreret sig om effekten af implementeringen, da dette vil være for tidligt at udtale sig om, er der ingen tvivl om, at der er en sammenhæng mellem den præstation, som den enkelte udviklingskonsulent og kontaktpersonen i klubben udfører og effekten ude i klubberne. Det er af stor betydning, om der undervejs har været klubfolk og udviklingskonsulenter, der har taget idéen til sig og har kunnet finde incitament til at få igangsat Fodbold Fitness. ”Markarbejderne” i form af kontaktpersonerne i klubberne, udviklings-konsulenterne og koordinatorene er i hele implementerings-forløbet den primære gruppe, der arbejder med implementering. Det er dem, der er i front og har den direkte kontakt til klubberne og den endelige målgruppe. *Markarbejderne* har således stor magt over det endelige outcome og måden, hvorpå intentionerne med projektet bliver ført ud i livet. Deres arbejde med at implementere Fodbold Fitness er påvirket af mange faktorer, der indgår i et komplekst samspil. Det vil føre for vidt at komme ind på alle faktorer i denne evaluering, men dette afsnit vil vise, hvad der især er i spil og forhåbentligt give anledning til refleksion.

Meget overordnet kan man sige, at markarbejdernes adfærd er påvirket af de institutionelle forhold, der kendetegner organisationen. Hertil kommer en række personlige karakteristika og en række interesser, som styrer markarbejderens vilje til at arbejde, samt viden om og evnerne til at udføre dette. De institutionelle forhold er med til at give de faktiske mulighedsstrukturer, hvilket påvirker medarbejdernes adfærd (Winter og Nielsen, 2008). Udviklingskonsulenterne, koordinatorene og de overvejende frivillige kontaktpersoner i klubberne er en meget uhomogen gruppe, der kommer med hver deres faglige ballast, såvel interesse- som holdningsmæssigt. Derudover skal de virke under meget forskellige vilkår, hvad angår såvel område (land/by), type af klub (små/store) og udfordringer (lav/høj socioøkonomisk status). Som det fremgår af de fem clubcases, giver dette store variationer i arbejdet med Fodbold Fitness og vil også virke forskelligt på den endelige effekt. Udviklingskonsulenternes omgivelser i form af koordinatore, administrative og politiske ledere/chefer, klubberne og spillerne samt formelle strukturer og procedurer kan lægge pres på en eller flere af de interesser, som udviklingskonsulenten forsøger at maksimere i forhold til sit arbejde. Under interviewene af udviklingskonsulenterne stod det klart, at de befinder sig i et krydsfelt mellem deres overordnede og deres kontaktklubber. De skal således bruge deres erfaring og viden til at iværksætte de bedst mulige implementeringstiltag, under hensyntagen til de udstukne rammer.

I forbindelse med evalueringen blev det konstateret, at implementeringen af Fodbold Fitness varetages af meget forskellige personer, fra socialpædagoger til tidligere elitespillere, og det fremstod, at disse markarbejdere har forskellige evner, vilje, netværk og interesser. En situation der potentielt kan give forskelligartet vinkling og effekter af implementeringen. Om dette er en fordel eller ulempe, er det endnu ikke muligt at afgøre. Det kan dog vise sig at være en styrke, at markarbejderne er forskellige og har forskellige netværk, erfaringer og evner, specielt hvis der åbnes for fleksibilitet i designet, således at der er frihedsgrader, hvad angår målgruppe og implementeringsproces. Dette vil betyde, at der vil kunne drages optimal gavn af de udviklingskonsulenter, der aktuelt er sat på opgaven. Nedenstående citater er eksempler på udviklingskonsulenternes motiver for og opfattelse af at arbejde med Fodbold Fitness:

Udviklingskonsulent:

*"Jeg tændte lidt på projektet, der var en pige, der blev kontaktperson i klubben, hun gjorde det samme. Vi snakkede om gruppen af arbejdsløse, der gik hjemme, at de kunne komme ud og møde nogle mennesker og samtidig få lidt motion, det var nok de to ting, jeg tændte på, at kunne være med til at give dem en god hverdag, med fodbold som indhold."*

En anden udviklingskonsulent:

*"Først og fremmest er det en spændende arbejdsopgave for mig. Men både som DBU og lokalunion, så er det vel det her med flere medlemmer, det er jo også det, der bliver målt på."*

En tredje udviklingskonsulent:

*"For mig er det interessen, der driver værket. Jeg synes, det er så interessant med de arbejdsløse der og samarbejdet med kommunen, det vil jeg gerne bruge noget tid på."*

Det er svært at sikre sig, at et landsdækkende projekt i en så stor organisation som DBU vil blive ført ud i livet nøjagtigt som tiltænkt af dem, der har designet projektet. Som tidligere nævnt kan mangfoldigheden blive en styrke, men på den anden side skal styregruppen også sikre sig, at projektet bliver styret i den rigtige retning. Dette kan være vanskeligt, men ved ansættelse af en projektleder og ved inddragelse af udviklingskonsulenter og lokalunionsansatte er projektet godt på vej. Desuden skal opgaverne til stadighed defineres i relation til rammer og forventninger. Først og fremmest af styregruppen på et overordnet niveau, og siden mere detaljeret på hver af de hierarkiske niveauer helt ud til den endelige forventningsaftale mellem lokalunion og klub. Incitament er vigtige på alle hierarkiske niveauer, således at markarbejderne oplever at bidrage positivt til processen og får noget ud af at implementere Fodbold Fitness. Det bør således påskønnes, når

udviklingskonsulenter og lokalunionsansatte udfører deres arbejde kompetent og effektivt, og også når de bruger deres erfaringer, netværk og kompetencer til at sætte Fodbold Fitness konceptet i spil i en lokal kontekst. På denne måde vil styregruppen kunne bidrage til at gøre markarbejderne oprigtigt interesseret i projektet og "tændte på" at finde flere Fodbold Fitness deltagere i lokalt regi.

I udviklingskonsulenternes til tider udfordrende arbejde med at få Fodbold Fitness konceptet afstemt med klubbernes ønsker, idéer og muligheder er det vigtigt både, at udviklingskonsulenterne guider klubberne i den rigtige retning i forhold til det af styregruppen beskrevne Fodbold Fitness koncept, men også at markarbejdernes løbende feedback bliver taget til indtægt og bliver en del af en dynamisk proces. Sidstnævnte er af allerstørste vigtighed for at få tilskønnet et oprigtigt engagement hos udviklingskonsulenterne og i sidste ende for graden af succes med aktiv rekruttering af klubber til Fodbold Fitness gennem udviklingskonsulenterne.

### 7.10. Instrumenter til opnåelse af målene for Fodbold Fitness

I forbindelse med implementering af Fodbold Fitness anvendes der flere forskellige instrumenter. Tillige anvendes instrumenter på flere forskellige hierarkiske niveauer. Det er ikke alle hierarkiske niveauer, der vil fremgå her, da evalueringen ikke har interviewet chefniveauet, projektlederen og målgruppen. Alligevel er det relevant at sætte fokus på nogle af de benyttede styringsinstrumenter, såsom **information, regler, økonomiske incitamenter og serviceydelser**, da det kan give anledning til refleksion og inspiration til projektets fremtidige styring.

Først og fremmest bliver der givet en mængde *informationer* til alle implementeringsaktører i form af projektbeskrivelser, manualer, kommunefolderen, brugerfolderen, plakater, flyers, hjemmesider og mødeaktivitet. Alt sammen for at give en viden, der kan klæde alle implementeringsaktører ordentlig på til opgaven. Overordnet set er der stor tilfredshed med materialet. Udviklingskonsulenterne har set det som en stor hjælp at kunne læse op på, hvad opgaven handler om og formidle videre til klubberne. Tillige bliver det nævnt, at det er positivt at have relevant materiale at give til klubber og andre implementeringsaktører. Der er ingen tvivl om, at det udarbejdede materiale og den omfattende medieomtale af forskningsresultaterne om fodboldspillets sundhedsfremmende effekter har været med til at give den store opbakning til og forståelse for rationalet bag designet fra både udviklingskonsulenter, koordinatore og kontaktpersoner i klubberne. Man har altså ved hjælp af *informationer* et styringsinstrument, som kan skabe sammenhæng. Markarbejderne ved, hvad de arbejder med og kan stå inde for det.

At have information og vejledning som instrument er selv klart meget vigtigt, men man skal holde sig for øje, at dette instrument ikke indeholder noget bindende element i sig selv. Der er dog i manualen afsat plads til forventningsaftaler mellem udviklingskonsulenterne og kontakt-



personer i klubberne, hvilket, når aftalen er nedfældet på papir, godt kan få karakter af noget bindende, om ikke andet kan aftalen blive et godt arbejdsredskab. Hvis opfyldelse af målene for forventningsaftalen udløser økonomiske bidrag, er der tale om økonomisk styring, hvilket evalueringen senere kommer ind på. Forventningsafstemningen mellem klubberne og udviklingskonsulenten er et redskab, som man godt kunne overveje at bruge i en mere formaliseret model, end det vi har kendskab til, der eksisterer mellem projektleder og lokalunioner/ udviklingskonsulenter. Disse aftaler kunne meget vel være baseret på lokalunionernes og udviklings-konsulenternes viden om regioner og klubber og indeholde målbare realistiske målsætninger. Der ville således blive en høj grad af selvindflydelse på eget arbejde, hvilket giver ejerskab. Målsætningerne kunne blive mere bindende, og udviklingskonsulenterne kunne spare med projektlederen om årsager til, hvorfor målsætningerne ikke blev opfyldt, eller hvorfor de gjorde. Dette vil være med til at give den "*feed back*," implementeringsprojekter er så afhængige af og skabe commitment. Lige nu er der en tendens til, at de overordnede kvantitative mål får stor betydning for nogle udviklingskonsulenter og koordinatore, da det er dem, der definerer deres arbejdsopgave. Målene bliver derfor tillagt en værdi, som ikke er befordrende for projektets fremtidige forløb.

Udover den løn de ansatte får for at bidrage til at implementere Fodbold Fitness, anvendes der et *økonomisk instrument*, hvor de deltagende klubber får hver kr. 4000.- de første to år og mulighed for bonus på kr. 3000.- ved 40 medlemmer eller derover. Dette instrument har for den enkelte klub meget forskellig betydning. Hos de større klubber virker det ikke, som om det har betydning i forbindelse med opstarten af Fodbold Fitness. Mens det for de mindre klubber og muligvis også mere økonomisk trængte klubber lader til at have større betydning. Der er ingen af de interviewede, der ønsker, at denne økonomiske fordel skal bortfalde. Nogle udviklingskonsulenter har anført, at udbetalingen af de kr. 4000.- er sket for tidligt og først skal ske, når klubben har registreret sine medlemmer i det nye IT system. Det ser ud som om, at proceduren har været den, at når forventningsaftalen var på plads, fik klubben udbetalt beløbet. At klubben skal vente med at få udbetalt de kr. 4000.- er selvfølgelig et oplagt styringsinstrument for udviklingskonsulenterne for at sikre sig, at det nye IT system bliver taget i brug, og at klubberne virkelig arbejder med at få skaffet nye medlemmer. Økonomisk styring er et meget anvendt redskab i forbindelse med almindelig politisk lovgivning. DBU skal dog her tænke på, at vi har med frivillighed at gøre, og at der skal fares med lempe, hvis man overvejer at sanktionere eller binde klubberne op på aftaler, fordi de har modtaget kr. 4000.- En anden idé kunne være at kigge nærmere på nogle af de andre styringsinstrumenter eller helt andre alternativer og se, om ikke de kan sættes i værk eller bruges mere.

Udover de direkte økonomiske incitamenter kan DBU, lokalunionerne og klubkontaktpersoner tilbyde serviceydelser i relation til Fodbold Fitness. Serviceydelser er et instrument, som først og fremmest retter sig mod de klubber, der får rådgivning og vejledning og sparring fra udviklings-

konsulenterne og af projektlederen. Dernæst bliver der også udført *serviceydelser* fra projektlederen til udviklingskonsulenter og koordinatore i form af rådgivning, vejledning og sparring. Der er hos projektlederen, såvel som hos udviklingskonsulenterne, altid mulighed for at få svar på spørgsmål og hjælp til konkrete problemstillinger. Ligesom det er muligt at få dem til at deltage i relevante møder. Udover disse ”*serviceydelser*” er der som tidligere nævnt også oprettet et IT system, der skal gøre det muligt for klubberne at registrere medlemmer, opkræve kontingent og for deltagerne at booke sig ind på træningstider. Alt sammen ydelser der skal gøre det nemmere for klubberne ”at købe” idéen og implementere projektet. Tillige kan det overvejes, om der skal leveres supplerende *serviceydelser* såsom trykning af Fodbold Fitness skabelonfoldere, hvor klubberne kan få indrykket tekst om træningstider og lokale forhold, f.eks. med overskriften ”Der er også Fodbold Fitness i lokalområde” og med plads til info om træningstid, sted og specifikke målgrupper i lokalt regi. Dette ville opfylde klubkontaktpersoners ønske om rekrutteringsmateriale med lokalt islæt. En anden interessant mulighed er at udbyde workshops i klubber og lokalområder, hvor der både fremlægges videnskabelige dokumentation for fodboldens sundhedsfremmende effekter, bliver fremlagt succeshistorier om Fodbold Fitness, og hvor deltagerne får tid til at snakke om, hvordan konceptet kan bruges i lokal sammenhæng.

## 8. Konklusion og anbefalinger

I lyset af den nylige videnskabelige dokumentation for fodboldspillets sundhedsfremmende effekter fremstår Fodbold Fitness som et ambitiøst, logisk og veltimet innovationstiltag, der har til formål at skabe interesse for at bruge fodbold som træning og motion, at støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere og at profilere DIF, DBU og lokalunionerne som breddeorganisationer med interesse for sundhedsfremme.

Blandt klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore er der bred opbakning til rationalet bag Fodbold Fitness projektet og enighed om, at målene er klare og entydige. Klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore giver tillige udtryk for, at de udarbejdede informationsfoldere giver en grundlæggende og brugbar indsigt i den tilvejebragte forsknings-evidens, og at dette materiale bidrager til at skabe en fælles referenceramme for implementerings-aktørerne.

Evalueringen har imidlertid også vist, at koordinatore og udviklingskonsulenter føler sig pressede af målsætningerne om høje klub- og deltagerantal allerede i projektets pilotfase, og både udviklingskonsulenter, koordinatore og klubkontaktpersoner giver udtryk, for at det er gået for stærkt med implementeringen. Fodbold Fitness har en sammensat organisering og en vifte af medansvarlige i implementeringsprocessen, og i pilotfasen har dette virket som en bremseklods, idet de forskellige

organisationsniveauer har haft forskellig struktur, fokus og tidshorisoner. I projektets indledende fase har koordinatore og udviklingskonsulenter ligeledes oplevet en vis uklarhed omkring opgavefordeling og kommunikationsveje, men de udtrykker en forventning om, at dette vil blive løst, og alle interviewpersoner har udelukkende godt at sige om den information, støtte og vejledning, de ind til videre har modtaget fra projektlederen.

De 21 klubber der pt har igangsat Fodbold Fitness projekter har valgt en række forskellige målgrupper, lige fra mødrefodbold over kønsintegreret fodbold for psykisk syge til søndagstræning for genopstartede oldboys spillere, og det fremstår som en stor fordel, at Fodbold Fitness designet er fleksibelt i relation til målgruppen og retter sig mod alle voksne fra 25-60 år. Klubberne kan således afpasse konceptet til egne ønsker, interesser og kompetencer og bruge eksisterende lokale netværk til at rekruttere Fodbold Fitness deltagerne. Evalueringen har konstateret en stor entusiasme hos klubkontaktpersonerne, som har høje forventninger til de nye Fodbold Fitness medlemmers ressourcer og bidrag til klublivet, men også en påpasselighed overfor krav om stringente modeller for medlemsregistrering, kontingentopkrævning og online bookning.

I det videre arbejde med Fodbold Fitness ser evalueringen et betydeligt potentiale i den store opbakning til Fodbold Fitness projektets rationale og perspektiver og mener, at dette fælles fodslag for implementeringsaktørerne kan bruges som afsæt for større commitment, ejerskab og drivkraft. Da klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore har central betydning for implementeringshastighed og succes, anser evalueringen det for at være vigtigt, at markarbejderne bliver repræsenteret i styregruppen, bliver inddraget i konceptudviklingen i anerkendelse af deres ekspertise, erfaringer og netværk, får medindflydelse på lokale målsætninger og medbestemmelse om hvilke serviceydelser, de hver især vil gøre brug af. Tillige kan styregruppen overveje at nedtone Fodbold Fitness projektets brugerfleksibilitet og markedsorientering med henblik på at skabe større fleksibilitet og ejerskab for klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore. Ønsket om at "alle skal kunne spille, når som helst og hvor som helst" synes at virke som en for stor mundfuld for de frivillige foreninger, både hvad angår tidsforbrug, eksperter og integritet.

I forbindelse med fremtidig rekruttering af klubber til Fodbold Fitness kan med fordel fokuseres på projektets store fleksibilitet, hvad angår valg af målgruppe, og det bør tydeligt formidles, at hver enkelt klub kan vælge deres egen målgruppe. Tillige anbefales, at der i lokalt regi arrangeres workshops, hvor implementeringsaktører kan udveksle historier og erfaringer, og hvor målet er at afklare, hvilke netværk, interesser og ønsker, der er i lokalområdet og i den enkelte klub. Supplerende serviceydelser kan herefter leveres i form af trykning af Fodbold Fitness rekrutteringsfolder med lokalt islæt, og informationsmateriale med gode råd og vejledning omkring implementering af

Fodbold Fitness. I mange tilfælde kan klubber og klubkontaktpersoner nøjes med at gøre det ”de allerede er gode til”, nemlig at arrangere fodbold for voksne, der bor i nærheden af fodboldklubben og anser det for sjovt, hyggeligt og socialt at spille fodbold sammen. I andre tilfælde hvor klubber og klubkontaktpersoner kan se muligheder i og behov for at inddrage offentlige og/eller private aktører i deres Fodbold Fitness projekt, bør indsatsen suppleres med serviceydelser i form af konsulentbistand, der kan mindske den administrative byrde for de frivillige klubkontaktpersoner og skabe optimale samarbejdsvilkår mellem implementeringsaktørerne.

## 9. Referencer

- Denzin, Norman K. (1978). *Sociological methods*. McGraw Hill, New York.
- Halkier, Bente (2005): *Fokusgrupper*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag.
- Holstein, Bjørn (1996). Triangulering – metoderedskab og validitetsinstrument. I: Lunde, Inga Marie & Ramhøj, Pia (red.), *Humanistisk forskning inden for sundhedsvidenskab. Kvalitative metoder*. Akademisk Forlag 1996.
- Høyer-Kruse, Jens, Thøgersen, Malene, Støckel, Jan Toftegaard, Ibsen, Bjarne (2008). *Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet*. Center for forskning i Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet. Serie Movements, 2008:8.
- Ibsen, Bjarne & Ottesen, Laila (2004): Sport and welfare policies in Denmark. I: Heinemann, Klaus (red.). *Sport and Welfare Policies. Six European Case Studies. Series Club of Cologne, Vol. 3*. Hofmann Verlag. s. 31-86.
- Krustrup, Birgitte, Nielsen, Stine Frydendahl, Ottesen, Laila (2011). *Åbne fodboldbaner i dagtimerne – igangsættelse af motionstiltag for inaktive grupper*. Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet. Tryk: Det samfundsvidenskabelige Fakultets Reprocenter.
- Mazmanian, Daniel A. & Sabatier, Paul A. (1981). *Effective Policy Implementation*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Mazmanian, Daniel A. & Sabatier, Paul A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview, III/London: Scott, Foresman and Company.
- Ottesen, Laila, Jeppesen, Rikke, Krustrup, Birgitte (2009). *Motionsfodboldens sundhedsfremmende og forebyggende potentiale*. Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet. Tryk: Det samfundsvidenskabelige Fakultets Reprocenter.
- Ottesen, Laila, Jeppesen, Rikke, Krustrup, Birgitte (2010). The development of social capital through football and running; studying and intervention programme for inactive women. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* 20 (S1): 118-131.
- Pestoff, Victor (1996): Den tredje sektor og civilsamfundet - nogle begrebsmæssige overvejelser. I: Rasmussen, Elisabeth Toft & Koch-Nielsen, Inger (red.), *Den tredje sektor under forandring*, Socialforskningsinstituttet, SFI 1996:15.
- Winter, Søren C. og Nielsen, Vibeke Lehmann (2008). *Implementering af politik. Offentlig forvaltning i Danmark*. 1. udgave, 1. oplag. 2009. Academica, Århus. ISBN: 978-87-7675-590-4.

[www.DIFkongres2005.dk](http://www.DIFkongres2005.dk)