

EVALUERING AF BEVÆG DIG FOR LIVET

DGI og DIF
December 2017

Forfattere: Malene Skov Dinesen, Amalie Agerbæk, Ditte-Marie Tehrani, Martin Fansher Holten Hansen, Christian Gjernø Astrup og Lars Dinesen, Ineva ApS

inevå
VIDEN TIL UDVIKLING

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING.....	2
KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	6
HVEM OG HVAD ER BDFL?.....	12
EFFEKTER TIL NU.....	23
SAMARBEJDE MELLEM DGI OG DIF.....	26
BDFLS LIVSCYKLUS - MOD NYE BEHOV	32
LEDELSE AF BEVÆG DIG FOR LIVET	35
INDFRIELSE AF MÅLSÆTNINGERNE	41
FÆLLESFUNKTIONER	45
CASE: FLOORBALL.....	54
CASE: FODBOLD	61
CASE: CYKLING	70
CASE: LØB	78
CASE: TENNIS.....	85
CASE: BADMINTON.....	93
CASE: FITNESS.....	100
CASE: HÅNDBOLD	108
CASE: FORENINGSUDVIKLING	115
CASE: SENIORER.....	122
CASE: KOMMUNER.....	132



INDLEDNING

Bevæg dig for livet (BDFL) blev i 2013 annonceret med ordene om, at DGI og DIF var gået sammen om en vision, der går ud på, at der i 2025 er 50% af den danske befolkning, der dyrker idræt i en forening, og 75% af den danske befolkning er idrætsaktiv. DIF og DGI formulerede samtidig, at visionen i BDFL ville blive et vigtigt sigtepunkt for dansk idræt (pressemeddelelse, november 2013). BDFL har følgende formulerede målsætning:



Målet med Bevæg dig for livet er at sætte Danmark i bevægelse, motivere til fælleskab og skabe nye ideer til at dyrke idræt og motion.¹

Samarbejdet blev etableret umiddelbart efter, i begyndelsen af 2014, både gennem et centralt samarbejde mellem de to hovedorganisationer og gennem etablering af såkaldte 'visionsaftaler', som for de flestes vedkommende har en specifik idræt som omdrejningspunkt, og andre har en særlig målgruppe (seniorer) eller et samarbejde (kommuner) i centrum. Der er løbende blevet udvidet i antallet af visionsaftaler, hvilket gøres i såkaldte 'bølger'. Første bølge blev igangsat i januar 2015 og indeholdt 5 idrætter: løb, cykling, håndbold, badminton og floorball. Derudover blev der etableret samarbejde omkring foreningsudvikling. Disse seks førstebølgevisionsaftaler afsluttes sammen med første bølge ved udgangen af 2017. Anden bølge blev igangsat ved indgangen til 2016 og indeholder fitness, fodbold, tennis, samarbejde med folkeskoler, kommuner og seniorer. Den næste bølge er igangsat ved indgangen til 2017 og indeholder kano og kajak, volleyball og partnerskab med Friluftsrådet. Derudover forventes der løbende at blive integreret flere samarbejdsflader både internt mellem de to organisation og eksternt til eksempelvis interesseorganisationer.

OM EVALUERINGEN

DGI og DIF har bedt Ineva om at gennemføre evaluering af BDFL med særligt fokus på perioden fra 2014 til evalueringens gennemførelsestidspunkt i fjerde kvartal 2017, herunder visionsaftalerne i første og anden bølge². Evalueringen er gennemført med følgende formål som afsæt:

- At vurdere hvorvidt og hvordan BDFL som helhed og i de enkelte projekter har skabt effekter og forandring i idrætsforeningerne og hos udøverne. Som underformål til dette er følgende³:
 - At evaluere effekten på hhv. antallet af idrætsaktive og antallet af foreningsmedlemmer.
 - At evaluere vækst- og forandringsstrategier med henblik på at identificere effekter og forandringer i idrætsforeningerne og hos udøverne

¹ <https://nordeafonden.dk/projekter/bevaeg-dig-for-livet>

² Der har ikke i evalueringen været særskilt fokus på folkeskoler, da der gennemføres særskilte undersøgelser om dette.

³ Det er oplyst fra projektleder Marie Villumsen, at afrapportering af KPI'er ligger uden for evalueringen og varetages af DGI og DIF.



- At evaluere forankringen af Bevæg dig for livet i DGI, DIF, landsdelsforeninger og specialforbund
 - At evaluere de understøttende fællesfunktioner (marketing, kommunikation og analyse, IT og økonomi)
- Derudover er der i evalueringen anvendt en åben og eksplorativ tilgang, der foruden de opstillede underformål også har fokuseret på at afdække øvrige sidegevinster, både positive og negative.
- **At etablere viden om, hvad der har skabt effekterne.** Der er i evalueringen fokuseret ikke udelukkende på *om* og *i hvor høj grad* effekterne er skabt, men også hvad der har hhv. *hæmmet og fremmet opnåelsen af dem*.
 - **At give input til det fremadrettede arbejde med BDFL.** Der gives i evalueringen konkrete anbefalinger til det fremadrettede arbejde med BDFL, således at evalueringen bliver et konkret og anvendeligt input, der kan målrette, fokusere og prioritere indsatserne.

RAPPORTENS OPBYGNING

Nærværende er afrapporteringen af evalueringen af BDFL fra perioden 2014-2017. Rapporten er opbygget efter følgende struktur:

- 1. Konklusion og anbefalinger.** Konklusioner og anbefalinger forholder sig til BDFL som samlet vision inklusive både den centrale indsats og de etablerede visionsaftaler. Anbefalingerne på dette niveau fokuserer på, hvordan det strukturelt og ledelsesmæssig kan understøttes, at BDFL indfrier sine potentialer og opnår de opstillede mål. Foruden disse overordnede anbefalinger er der konkrete anbefalinger til hver af visionsaftalernes fortsatte virke. Disse er afrapporteret som en del af casene.
- 2. Analyse.** Afsnittene Hvem og hvad er BDFL?, Effekter til nu, Samarbejde mellem DGI og DIF, BDFLs livscyklus – mod nye behov, Ledelse af BDFL og Indfrielse af målsætningerne og fællesfunktioner udgør samlet set evalueringens analyse på visionsniveau. Her udfoldes nuancerne i evalueringer, og forklaringer til hhv. konklusion, anbefalinger og effekter kan findes her.

Afsnittet vedr. effekter har særskilt fokus på, hvilken viden der er etableret i arbejdet med visionsaftalerne, hvilket er fremstillet som fire arketyperiske idrætter, der med fordel kan arbejdes forskelligt med under BDFL. Disse knytter sig både til forståelse af de effekter, der er opstået og i høj grad til læring på tværs af de eksisterende og eventuelle nye idrætter i fokus.

- 3. Cases.** Der er gennemføres evaluering af i alt 11 cases. Disse er afrapporteret særskilt med fokus på afdækning af væsentlige elementer af arbejdet, de effekter der er opstået og de anbefalinger, der udrages på baggrund af evalueringer.

DATAGRUNDLAG

Evalueringen bygger på et omfangsrigt datamateriale, hvilket giver en valid evaluering, hvor mange aktører har haft mulighed for at bidrage med oplevelser og perspektiver. Dels er der gennemført i alt 86 interviews, ligesom der er udarbejdet to spørgeskemaer, der har hhv. 185 og 348 besvarelser.

Udvælgelsen af informanter er sket på følgende måde:

- **Informanter på visionsaftaleniveau samt fællesfunktioner.** Der er taget kontakt til projektlederen for den enkelte visionsaftale samt ledelsen af fællesfunktioner. Med den ressourcemæssige ramme, at der skulle gennemføres 4-6 interviews i hver case, udpegede projektlederen de centrale informanter, som efterfølgende er blevet kontaktet af Ineva. Ligeledes har projektlederne videregivet kontakinfo til en bred aktørkreds omkring den enkelte case til udsendelse af spørgeskema vedr. visionsaftalerne.



- **Informanter på visionsniveau.** Projektleder Marie Villumsen har i samarbejde med evalueringens referencegruppe udpeget de 18 informanter, der er interviewet på visionsniveauet ud fra kriteriet om at inddrage nøglepersoner omkring BDFL i både DGI og DIF. Spørgeskemaet omkring forankring af BDFL er sendt ud til samtlige ledere, medarbejdere og politikere i DGI. I DIF er spørgeskemaet sendt bredt ud til generalsekretærer, formænd for bestyrelser, til hovedorganisationen og til konsulenter. Generalsekretærer og formand har videresendt undersøgelsen til deres respektive organisationer.

Det samlede datagrundlag for evalueringen er som følger:



DESK RESEARCH

Gennemgang og analyse af materialer og dokumenter vedrørende Bevæg dig for livet både på visionsniveau og i forhold til evaluerede visionsaftaler



INDLEDENDE ARBEJDSMØDE

Indledende arbejds møde med referencegruppe for evalueringen af Bevæg dig for livet ed fokus på at afdække grundlæggende antagelser og præcisere evalueringens efterspørgsel.



SPØRGESKEMA - VISIONSAFTALER

Spørgeskema udsendt til i alt 374 aktører, der er involveret i en eller flere visionsaftaler. Undersøgelsen er delvist besvaret 185 personer og helt besvaret af 150 personer.

SPØRGESKEMA - FORANKRING

Spørgeskema udsendt bredt til DIF og DGI. Der er udsendt spørgeskema til 889 i DGI, hvoraf 348 har svaret delvist og 311 har svaret helt.

I DIF er undersøgelsen sendt rundt via link, hvormed der ikke er viden om, hvor mange der har modtaget den. Det vurderes, at der samlet set er 950 tilknyttede i DIF. Undersøgelsen er delvist besvaret af 235 personer fra DIF og 207 personer fra DIF.



INTERVIEWS

86 telefoniske interviews med aktører i og omkring BDFL. Informanterne vedrørende visionsaftalerne er udpeget af projektlederne. Informanter på visionsniveau er udpeget af programlederen. Følgende interviews er gennemført:

- 18 interviews på visionsniveau: DIF: 10, DGI: 8
 - Søren Møller, formand DGIs bestyrelse
 - Søren Brixen, adm. direktør, DGI
 - Troels Rasmussen, vicedirektør, DGI lab
 - Simon Larsen, souschef DGI Idræt og Motion
 - Annette Vilhelmsen, medlem DGIs bestyrelse
 - Mogens Kirkeby, medlem DGIs bestyrelse
 - Birgitte Nielsen, direktør DGI Nordjylland
 - Gitte Tinning Madsen, formand DGI Fyns bestyrelse
 - Niels Nygaard, formand DIFs bestyrelse
 - Morten Mølholm Hansen, adm. direktør, DIF
 - Thomas Bach, næstformand DIFs bestyrelse
 - Flemming Knudsen, medlem DIFs bestyrelse
 - Bent Clausen, medlem DIFs bestyrelse
 - Anne Pøhl, udviklingschef DIF
 - Poul Brobjerg, chef for Public Affairs
 - Marie Villumsen, programleder, BDFL
 - Bo Jensen, direktør Badminton Danmark
 - Mads Kolte-Olsen, Generalsekretær Dansk Sejlunion
- 7 interviews vedr. fodbold, DIF: 3, DGI: 4
- 5 interviews vedr. badminton, DIF: 2, DGI: 3
- 7 interviews vedr. cykling, DIF: 2, DGI: 5
- 5 interviews vedr. håndbold, DIF: 3, DGI: 2
- 6 interviews vedr. fitness, DIF: 2, DGI: 1, fælles: 2
- 5 interviews vedr. floorball, DIF: 5, DGI: 1
- 5 interview vedr. løb, DIF 1, DGI: 4
- 5 interviews vedr. tennis, DIF 2, DGI: 2
- 5 interviews vedr. seniorer, DIF: 1, DGI: 4
- 5 interviews vedr. foreningsudvikling, DIF: 2, DGI: 3
- 5 interviews vedr. kommuner, DIF: 2, DGI: 3
- 8 interviews vedr. fællesfunktioner, DIF 3, DGI: 5



LÆSEVEJLEDNING

Evalueringen af BDFL for livet gennemføres 2 år og 9 måneder efter igangsættelse af visionen, som har et tiårigt sigte. Det at få flere til at bevæge sig dels i foreninger og dels uden for foreninger, forklares i interviews at være en stor opgave, som forventeligt vil tage lang tid. Derudover forklares det, at BDFL blev igangsat hurtigt, forstået på den måde, at forberedelsesarbejdet før den konkrete igangsættelse af de konkrete visionsaftaler ved indgangen af 2015 var kort. Dermed er der brugt tid i projektperioden på at konstituere samarbejdet og finde ud af, hvordan arbejdet konkret skulle udmøntes.

Herforuden er det væsentligt at have for øje, hvad udgangspunktet for igangsættelse af BDFL i samarbejde mellem DGI og DIF var. De to organisationer har historisk været i rivalisering både på overordnet og på lokalt niveau. Med den



forliste fusion i baggagen og den mangeårige rivalisering var udgangspunktet for samarbejdet en udfordring, selv om der var stor opbakning både på politisk og administrativt niveau.

Disse to forhold vurderes at have betydning for, hvordan der er prioriteret, og hvad der er opnået i de første snart tre år af BDFL, hvilket skal være tages in mente i læsningen af evalueringen.

Der refereres løbende i evalueringen til DGI og DIF. Disse to overordnede betegnelser dækker, hvis ikke andet er kommenteret, over hele DGI, altså både hovedorganisation og alle landsdelsforeninger, og over hele DIF, altså både hovedorganisationen og alle specialforbund.

Flere steder i rapporten præsenteres spørgeskemabesvarelser med et vægtet gennemsnit beregnet ud fra 5-punkts Likertskala. Laveste score er værdien 1 og højeste værdi er 5. Værdien 3 er midtpunktet i skalaen og et udtryk for, at respondenterne hverken er positiv eller negativ i sin vurdering – altså neutral. Når der tolkes på beregnede gennemsnit vil en score over 3 betragtes som positiv. Man ser dog ofte i denne type undersøgelser, at respondenter har tendens til at svare mere positivt, end de egentligt er. Derfor vil et gennemsnit tættere på 4 give mere sikkerhed for, at de adspurgte i virkeligheden er positivt stemt/er enige i udsagnet.



KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Følgende er konklusioner og anbefalinger udledt på baggrund af på den samlede evaluering af BDFL. Konklusioner og anbefalinger hænger i flere tilfælde tæt sammen, hvorfor de er valgt præsenteret samlet. Enkelte konklusioner har dog ikke en direkte anbefaling tilknyttet, hvormed de er afrapporteret separat.

Konklusionerne knytter sig dels til de konkrete målsætninger i BDFL og mere overordnet til det organisatoriske og til aktørerne i og omkring BDFL. Konklusioner og anbefalingerne er fremstillet ikke-hierarkisk, og prioriteringen af vigtigheden lægges dermed i hænderne på relevante fora.

KONKLUSION

BDFL HAR MULIGGJORT SAMARBEJDE MELLEML DIF OG DGI

En helt central konklusion i evalueringen er, at BDFL har muliggjort at etablere et samarbejde mellem DGI og DIF, hvilket vurderes at være et væsentligt resultat og også som en nødvendighed for at imødekomme de nye behov og krav, der stilles til de to organisationer. Det at gå sammen om en vision, har givet et fælles afsæt og dermed en fælles opgave. At Nordea-fonden og TrygFonden bidrager med midler til visionsarbejdet, har betydet en fælles forpligtelse over for en tredje part, hvilket viser sig at have værende disciplinerende for samarbejdet.

Samarbejdet omkring BDFL har i perioden været præget af et stort fælles ønske om at løfte visionen, og samtidig af udfordringer grunden de to organisationernes forskellige strukturer og kulturer. Ikke desto mindre er det lykkedes at få skabt gode og stærke samarbejder mange steder, herunder både imellem bestyrelserne, i visionsgrupperne og i en væsentlig del af visionsaftalerne.



BDFL ER ET LIGEVÆRDIGT SAMARBEJDE

KONKLUSION

Det konkluderes på baggrund af evalueringen, at BDFL er et ligeværdigt samarbejde. Dette er ikke et helt entydigt billede, men det klart dominerende. Interessant er det, at ligeværdigheden ikke i væsentligt grad handler om, hvor meget de to organisationer bidrager med ressourcemæssigt, men om fælles forpligtelse over for opgaven, respekt for hinanden og engagement i visionen.

Ligeværdigheden viser sig tydeligst mellem de to bestyrelser og i visionsgruppen. Et mere differentieret billede viser sig, når der fokuseres på de enkelte visionsaftaler og styregrupperne heri.

MEDLEMSVÆKST

KONKLUSION

Lokale resultater i forhold til medlemsvækst i foreninger, men endnu ikke et generelt billede

Det ses med afsæt i det samlede datamateriale, at der i enkelte af de igangsatte visionsaftaler kan identificeres vækst i antal medlemmer (se cases for præcise tal). Det generelle billede er dog, at der ikke på nuværende tidspunkt kan konstateres betragtelige stigninger i medlemsantal i DGI og DIF. Dette forhold vurderes at skyldes to forhold:

- **Der mangler data.** Det ene væsentlige forhold er, at der ikke er data for perioden 2016-2017, hvor mange af visionsaftalerne har været i gang med deres konkrete aktiviteter. Dermed er konklusionen skabt på baggrund af tal frem til 2016, hvilket peger på en periode, hvor arbejdet i BDFL har været præget af igangsættelse og planlægning.
- **BDFL og visionsaftalerne er kun i opstarten.** Som tidligere nævnt, gennemføres evalueringen af BDFL i den første fase af en 10-årige vision. Dermed er det for tidligt at problematisere forholdet med den manglende vækst i foreninger, da forventningen er, at den næste fase vil vise mere signifikante resultater.

ANBEFALING

Fokuser på eksekvering

Et tydeligt perspektiv i evalueringen er, at BDFL fremadrettet har brug for eksekvering, forstået på den måde at fokus og kræfter fremadrettet skal sættes ind på at arbejde ude i foreninger og hos de borgere, der skal have en (mere) aktiv hverdag. BDFL har i den første fase haft stort fokus på at etablere og få samarbejdet til at være velfungerende. Dette er en helt naturlig del af, at BDFL netop sker i samarbejde mellem DGI og DIF. At der nu med fordel kan sættes fokus på det eksekvererene frem for det etablerende, kan betragtes som et positivt udtryk for, at BDFL er modnet.

Fokus på eksekvering skal i denne sammenhæng forstås sådan, at der skal anvendes ressourcer og kræfter på at få projekter, aktiviteter og indsatser gennemført. Dette forudsætter, at man så vidt muligt begrænser tid og ressourcer brugt på drøftelser og forhandlinger. Forventningen er, at dette vil sætte skub i den konkrete opnåelse af målsætninger, hvormed det også betragtes som en nødvendighed for at nå i mål.



MÅLSÆTNINGEN OM DE 75%

KONKLUSION

Kun få steder er der eksplicit fokus på målsætningen om de 75%

Evalueringen viser, at der kun i få af de igangsatte visionsaftaler er eksplicit fokus på opnåelse af de 75%. Størstedelen af visionsaftalerne forklarer, at deres fokus er på at understøtte foreningerne, således at der kommer flere medlemmer i netop dem. Derfor er der en forventning om, at målsætningen om de 75% understøttes fra de to hovedorganisationer, hvor den kommende adfærds-kampagne er et element, mange har store forventninger til.

ANBEFALING

Fokuser yderligere på de 75% fremadrettet

I naturlig forlængelse af ovenstående konklusion anbefales det på baggrund af evalueringen, at der fremadrettet sættes fokus på opnåelse af de 75%. En del af dette arbejde forventes at ske gennem igangsættelse af adfærds-kampagnen, men det bør samtidig overvejes, om visionsaftalerne kan opnå større ejerskab til de 75% end tilfældet er på nuværende tidspunkt. Det italesættes som en del af udfordringen med ejerskabet på målet om de 75% aktive dansker, at det er vanskeligt at måle, hvilken forskel det lokale arbejde gør. Dermed er en del af anbefalingen at etablere et system, som muliggør at det lokale arbejde kan synliggøres, idet dette forventeligt vil øge motivationen.

HVAD ER BDFL

KONKLUSION

Der er forskellige billeder af, hvad BDFL er

Evalueringen viser diversitet i, hvad BDFL for livet er. De dominerende forklaringer er, at det er et samarbejde mellem DGI og DIF, at det er en vision/en bevægelse, og at det er en indsats, der skal motivere flere inaktive danskere til et liv med bevægelse. Væsentligt i disse tre dominerende forklaringer samt andre nuanceringer er, at de dels forholder sig til målsætningerne i BDFL, altså hvilken forskel arbejdet skal gøres, og dels forholder sig til, hvordan der arbejdes, altså metoden.

ANBEFALING

Styrk fortællingen om de 50% og 75% - lav en kvalitativ oversættelse

Det anbefales på baggrund af evalueringen, at der arbejdes for en mere fælles fortælling om, hvad BDFL er, og at denne fortælling knytter an til målsætningen i visionen frem for metoden til opnåelsen af den. I den forbindelse vurderes det at være understøttende, hvis der etableres en 'kvalitativ oversættelse' af visionens mål om 50% foreningsaktive og 75% aktive. For nogen opleves visionens målsætninger som urealistiske, hvormed der tages en vis distance til den. Dermed er der behov for at skabe et samlede billede, som alle kan tage ejerskab over.



HVEM SKAL UNDERSTØTTE AT MÅLSÆTNINGEN NÅS?

KONKLUSION

Specialforbund uden visionsaftale oplever delvist at være med at løfte visionen, men oplever sig ekskluderet fra indholdet i BDFL

De ca. 50 specialforbund i DIF, der ikke har en visionsaftale under BDFL, oplever sig ekskluderet fra indholdet af BDFL. Grundet at de ikke har en visionsaftale, oplever de ikke at være en del af den videndeling, kurser og de aktiviteter, der finder sted under BDFL. Samtidig italesættes det, at mange af specialforbundene arbejder på netop at få flere aktive og flere foreningsmedlemmer, men at dette arbejde ikke betragtes som at være 'inde' i BDFL. Dermed opnår man ikke anerkendelse som værende en del af den store bevægelse, hvilket vurderes at have negativ betydning både (idræts)politisk og konkret i praksis.

KONKLUSION

Forankringen af BDFL er stærkest i DGI

Evalueringen viser generelt, at forankringen af BDFL er stærkere i DGI og DGIs landsdelsforeninger end tilfældet er i DIF og specialforbund under DIF. Dette forhold forklares som en naturlig konsekvens af, at DIF foruden BDFL har væsentlige strategiske områder omkring eliteidrætten. Som ovenfor nævnt betyder dette forhold ikke, at BDFL opleves som uligeværdigt, om end der fra forskellige sider peges på, at det vil understøtte potentialet for at opnå visionens mål, hvis der er større forankring i alle dele af de to organisationer.

I de specialforbund, der har en visionsaftale, viser der sig to billeder i forhold til forankring. I de specialforbund, hvor BDFL er en væsentlig del af den samlede portefølje, viser der sig stort forankring og generelt ejerskab til BDFL. I specialforbund, hvor BDFL bliver håndteret som et projekt på linje med andre projekter, viser der sig ikke nævneværdige forskelle mellem dem og de specialforbund, som ikke har en visionsaftale, hvis der ses bredere ud end de konkrete ledere og medarbejdere, der arbejder konkret med visionsarbejdet.

ANBEFALING

Styrk ejerskabet af BDFL ved fremadrettet kommunikation af, at alle landsdelsforeninger og specialforbund skal understøtte visionen

I forlængelse af ovenstående konklusioner anbefales det, at der fremadrettet sættes fokus på, at alle landsdelsforeninger og specialforbund skal bidrage, hvis den samlede vision skal opnås. I evalueringen er forklaringer ala 'Der er specialforbund, der har for lille potentiale' eller 'Nogen specialforbund er for små til at være med i BDFL' hørt på alle organisatoriske niveauer. Der er ikke noget i evalueringen, der giver anledning til at konkludere, at denne retorik er understøttende for ønsket om at skabe en fælles bevægelse, og derigennem at opnå 50% og 75% målsætningerne. Snarere tvært imod. Det anbefales dermed, at der justeres i kommunikationen og retorikken hen imod en mere inkluderende retorik, der understreger, at alle både landsdelsforeninger og specialforbund er helt nødvendige for at løfte den fælles opgave. Dette vil anerkende alle, store som små, som vigtige brikker i det samlede puslespil.

Foruden perspektivet omkring at inkludere alle, anbefales det på baggrund af evalueringen, at der fremadrettet sættes øget fokus på, hvordan der kan skabes læring på tværs af eksisterende visionsaftaler og til de dele af organisationen, der ikke er med i en konkret aftale. Derudover kan der med fordel sættes fokus på at understøtte synergien mellem de forskellige visionsaftaler i form af nye fælles initiativer.

ANBEFALING

Overvej om BDFL fremadrettet forudsætter et samarbejde mellem DIF og DGI i alle aktiviteter

En anden væsentlig anbefaling er, at det med fordel kan overvejes, om det forudsætter et samarbejde mellem DIF og DGI at være med i BDFL. Med grundpræmissen om, at det centrale i visionsaftalerne netop er samarbejdet mellem DGI og DIF afskæres den væsentlige del af DIFs specialforbund, som ikke har en pendant i DGI. Det anbefales at overveje om der kan være andre måder at være med i BDFL end med dette afsæt. Som



ovenfor nævnt efterspørger det, at specialforbundene kan tage del i den viden, kurser, foreningsudvikling osv., som foregår i BDFL, og at deres arbejde med at understøtte flere aktive anerkendes og betragtes som en del af BDFL.

Det er i denne sammenhæng væsentligt at understrege, at der ikke nødvendigvis indeholdes (fonds)midler i det at inkludere flere i BDFL, men mere en symbolsk anerkendelse og en konkret inddragelse i den videnproduktion, innovation og læring, der opstår.

TYDELIGERE RAMMER OG RÅDERUM

KONKLUSION

Bevæg dig for livet er på vej ind i fase 2; Differentieringsfasen, hvilket kalder på tydelig retning og ledelse

Til trods for, at det er en væsentlig pointe i evalueringen er, at det er afgørende for successen i BDFL at der netop ikke er etableret en tredje organisation med en ledelse og et sekretariat, giver det på et teoretisk plan mening at betragte BDFL for livet som en organisation, som gennemlever en række livscyklusser. Den første fase, Pionerfasen, er præget af engagement, virkelyst og vidde rammer. På et tidspunkt i enhver organisations liv er der behov for, at der skabes tydeligere struktur og klarere rammer, og på baggrund af evalueringen konkluderes det, at BDFL er nået til dette stadie. Denne næste fase kaldes Differentieringsfasen og er defineret ved at organisationen bliver et 'styrbart system'.

ANBEFALING

Skab tydeligere rammer og tydeligere råderum

I forlængelse af ovenstående konklusion anbefales det, at der målrettet arbejdes frem imod etableringen af Differentieringsfasen. Det viser sig i evalueringen, at der på nuværende tidspunkt opstår situationer, hvor de udførende led, eksempelvis konsulenter i DGI og DIF, skal forvalte de kultur- og strukturforskelle, der findes mellem de to organisationer, hvilket ikke vurderes hensigtsmæssigt, hverken for effektivitet eller for arbejdsmiljøet.

Dermed er en væsentlig anbefaling fra evaluering, at der i visionsgruppen arbejdes med en tydeliggørelse af rammer og råderum. Det er centralt, at dette gøres på en måde, hvor der fortsat er lokalt råderum, hvormed visionsgruppen arbejde er at skabe en tydelig ramme, hvori dette råderum kan udfoldes. Konkrete eksempler på dette behov handler om fællesfunktionerne, og hvad man som en del af BDFL forpligter sig til i denne sammenhæng, ligesom foreningsudvikling og hvorvidt man som en del af BDFL for kan udarbejde 'sit eget' foreningsudviklingsforløb i den enkelte visionsaftale, eller om man forpligter sig ind i det fælles arbejde.

Visionsgruppen har dermed en central opgave i at give et meget tydeligt opdrag til styrergrupperne for visionsaftalerne, som igen har en opgave i at være tydelige i forhold til de udførende led. Evalueringen viser tilfælde, hvor styrergrupperne meget lidt eller slet intet egentligt opdrag har givet, hvilket betyder den føromtalt forvaltning på udførende led.



FÆLLESFUNKTIONER

KONKLUSION

Potentialerne for fællesfunktionerne er ikke indfriet

Det konkluderes på baggrund af evalueringen, at det potentiale, der findes i at have fællesfunktioner, ikke til fulde er indfriet. Både markedsføring og kommunikation vurderes i middel grad at have understøttet visionsaftalernes opnåelse.

Kommunikation og markedsføringsarbejdet har i den første fase været præget af udfordringer med at finde fælles fodslag mellem de to funktioner og visionsaftalerne aktører. Evalueringen viser også, at nogen af disse kanter efterhånden er blevet slebet, og det vurderes derfor muligt at opnå bedre resultater fremadrettet.

Økonomifunktionen vurderes at bidrage med god understøttelse af visionsaftalerne og it funktionerne vurderes i middel grad at have understøttet. Forklaringerne i it knytter sig til, at beslutningen om et fælles CRM-system har været en udfordring at implementere.

Det konkluderes på baggrund af evalueringen, at der findes et potentiale for øget understøttelse gennem fællesfunktionerne. Det at have et fælles blik på markedsføring og kommunikation vurderes at kunne være en samlende kraft, der understøtter fortællingen om og oplevelsen af, at være i gang med en fælles bevægelse. Derudover giver evalueringen anledning til at konkludere, at fællesfunktionerne understøtter et fælles eksternt billede af BDFL, hvilket også kan styrkes fremadrettet.

ANBEFALING

Større tydelighed på rammer i fællesfunktioner

I forlængelse af ovenstående konklusion om mere tydelighed fra ledelsen, er der behov for samme i forhold til fællesfunktionerne, ligesom der er behov for, at der etableres den fornødne loyalitet til beslutningerne hos de decentrale ledere. Dette vurderes at kunne skabes gennem klar udmeldinger og præcisering af, at fællesfunktionerne er en del af det privilegium – og forpligtelse – man har sagt ja til, når man træder ind.

Såfremt denne tydelighed og loyalitet etableres, vurderes det på baggrund af evalueringen, at fællesfunktionerne i højere grad end tilfældet har været nu kan være understøttende for visionsaftalerne og dermed for indfrielse af målsætningerne i aftalen.

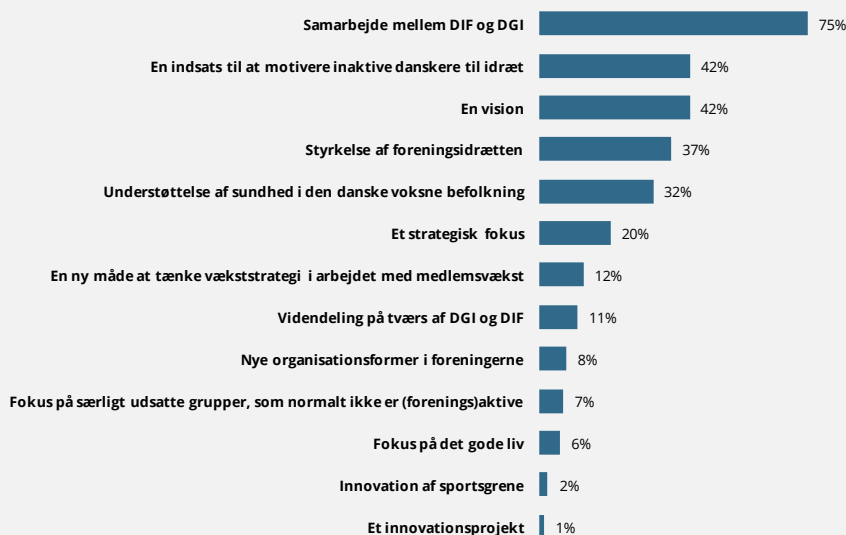


HVEM OG HVAD ER BDFL?

Et centralt tema i evalueringen har været forståelsen af BDFL, herunder hvordan BDFL forstås nu i praksis efter selve etableringen og under udmøntningen af den.

Interessant er det, at der findes mange forskellige opfattelser af og forklaringer på, hvad BDFL er. BDFL består som allerede beskrevet af forskellige fokusområder og aktiviteter, der har forskelligt virke og forankring hos de to hovedorganisationer, i specialforbund og i landsdelsforeningerne. På den ene side vurderes det derfor som en naturlig konsekvens af dette, at de forskellige aktører taler ud fra deres særegne positioner og erfaringer. På den anden side vurderes det at være iøjnefaldende, at der er så stor variation i opfattelserne af BDFL.

De fleste associerer BDFL med at være et samarbejde mellem DGI og DIF



De beskrivelser der fremhæves som mest passende er: Samarbejde mellem DIF og DGI (75%), en indsats til at motivere inaktive danskere til idræt (42%) og en vision (42%). Hvad vedrører disse beskrivelser, er der ikke at nævneværdig forskel mellem DIF og DGI.

Dog tillægges nogle beskrivelser mere mening hos DGI end hos DIF - og omvendt. Særligt kan det fremhæves, at 32% af DIF aktørerne mod 41% i DGI, vurderer sig enige i, at BDFL er en styrkelse af foreningsidrætten. Samme tendens gør sig gældende i, at BDFL understøtter sundhed i den danske voksne befolkning (DGI: 32%, DIF: 23%). Omvendt tillægger 18% aktørerne i DIF mere mening i udsagnet om, at BDFL er en ny måde at tænke vækststrategi i arbejdet med medlemsvækst mod 10% i DGI.

Interessant er det også, at jo tættere på BDFL man er, jo mindre opfatter man, at det er en indsats til at motivere inaktive danskere til idræt.



Samlet set viser evalueringen altså, at der på nuværende tidspunkt ikke findes én fælles forståelse af, hvad BDFL er. En forklarer det på denne måde i interview:

“*Der er rigtig mange fortællinger om BDFL i organisationen. Fra at BDFL er 'noget ledelsen har fundet på og trukket ned over hovedet på os', til dem, der siger 'hold da op, det var lige, hvad vi havde brug for', eller dem der spørger, 'hvorfor skal vi nu lave noget sammen med DIF?'. På den måde kan man sige, at det ikke rigtig er lykkedes at kommunikere en tydelig hensigt med visionen ud i alle led. (aktør, visionsniveau)*

På trods af de mange forskelligartede forklaringer og angivelser, ses det gennem interviews, at disse på forskellig vis knytter an til tre overordnede perspektiver, som stemmer overens med de tre mest forekomne perspektiver i spørgeskemaet, nemlig:

- BDFL er et samarbejde mellem DIF og DGI
- BDFL er en vision/en bevægelse
- BDFL er en indsats, der skal gøre inaktive danskere mere idrætsaktive, herunder i foreningerne

De fire perspektiver udfoldes i nedenstående.

BDFL er et samarbejde mellem DIF og DGI

Et dominerende perspektiv på BDFL er, at det er et partnerskab og samarbejde mellem DIF og DGI, hvilket også ses af ovenstående diagram. Gennem evalueringen er det tydeligt, at samarbejdet har fyldt meget i visionsarbejdet indtil nu, hvor det i høj grad har handlet om, at finde måder at samarbejde på og skabe fælles forståelse på tværs af to forskellige organisationer. Således italesættes det ikke at være overraskende, at BDFL for nogle vedkommende forstås som et samarbejde, netop fordi samarbejdet opleves at have været et helt centralt fokus. Ikke desto mindre er det bemærkelsesværdigt, at perspektivet er så dominerende, hvilket tyder på et 'indadrettet' fokus på samarbejdet frem for et udadrettet fokus på befolkningen. I denne forståelse opleves BDFL mere som et internt begreb og hos nogle informanter som et forsigtigt 'top-down' forsøg på at fusionere de to organisationer. Som anført i konklusion og anbefalinger vurderes det på baggrund af evalueringen, at der fremadrettet med fordel kan skabes en mere udadrettet forklaring af BDFL.

BDFL er en vision/en bevægelse

En relativ stor andel af informanterne i interviews beskriver BDFL som en vision. Dette vurderes naturligt at hænge sammen med italesættelse af 'visionsgruppen', 'visionsarbejdet' og 'visionsaftalerne'. Det ses dog, at enstemmigheden stopper ved beskrivelsen 'vision', da der efterfølgende gives endnu andre forklaringer på, hvad visionen drejer sig om, eksempelvis at visionen handler om at få flere danskere til at bevæge sig, at danskerne skal have flere motionstilbud eller at visionen handler om at etablere et samarbejde mellem de to hovedorganisationer. Enkelte peger på, at visionen indeholder mere end BDFL, forstået på den måde, at visionen handler om de 50% i foreninger og de 75% aktive, hvor BDFL er de konkrete visionsaftaler og samarbejdet med de to fonde.

Flertallet af de, som beskriver BDFL som en vision, mener at visionen skal ses som en bevægelse, der involverer alle danskere, og sigter på fællesskaber gennem motions- og idrætsaktiviteter, både gennem sportsklubber, foreninger og på egen hånd. I denne beskrivelse opleves der at være mange 'veje' at gå for at understøtte bevægelsen, som også rækker ud over samarbejdet mellem DIF og DGI.



BDFL er en indsats, der skal gøre inaktive danskere mere idrætsaktive, herunder i foreningerne

En tredje dominerende forklaring på BDFL lyder, at BDFL er en række af konkrete indsatser, som samlet set løfter en vigtig sundhedsmæssig samfundsopgave, nemlig at gøre inaktive danskere mere aktive, herunder meget gerne i de danske foreninger. Blandt de informanter, som italesætter BDFL i denne forståelsesramme, forklares det yderligere, at BDFL er en indsats, der muliggør at arbejde med indsatser, som ikke 'bare' er en kvalificering af allerede eksisterende aktiviteter, men som udspringer af nytænkning og fokus på nye samarbejdspartnere henimod opnåelsen af målsætningen.

FONDENES BETYDNING

Overordnet forklares det, at TrygFonden og Nordea-fondens samlede økonomiske bidrag har muliggjort BDFL, og dermed understøttet visionen som en vigtig strategisk indsats i begge organisationer. Fondene vurderes at have en stor del af æren for BDFL, og de resultater, der er skabt. En aktør siger:

“Fondenes ressourcer har haft uvurderlig betydning. At fondenes støtte har været så massiv, har gjort at vi i det hele taget er nået der til, hvor vi er i dag. (aktør, visionsniveau)

Det italesættes blandt informanterne, at økonomien fra fondene spiller en central rolle, ikke alene som ressource, men også i forhold til at comitte og disciplinere DIF og DGI ind i samarbejdet. Det at BDFL gennem fondene forpligter sig til en tredjepart har en positiv betydning for, at arbejdet bliver konstruktivt og med fokus på målet om de 50% og 75%, frem for unødigt dvælen ved organisatoriske udfordringer.

Derudover har fondene væsentlig betydning i et eksternt perspektiv. Det at to store fonde har valgt at skyde midler og engagement i BDFL giver en ekstra pondus og et kvalitetsstempel. En aktør siger om dette:

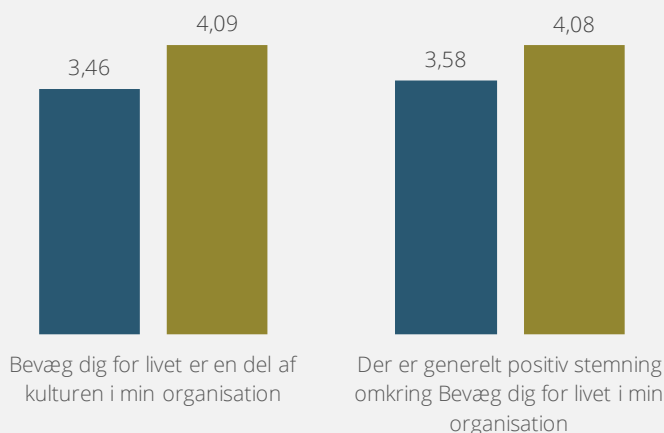
“Jeg tror både, at fondenes finansiering betyder noget rent praktisk, men de har også en stor symbolsk betydning. Det giver projektet både større muskler og mere prestige, at det har været muligt at tiltrække store fonde og deres penge. Dette understøtter loyalitet til visionen, særligt på det højeste politiske niveau. (aktør, visionsniveau)

FORANKRINGEN I DGI OG DIF

Et centralt fokus i evalueringen har været oplevelsen af BDFLs forankring i de to organisationer, herunder alle landsdelsforeninger og alle specialforbund. Her viser evalueringen, ikke overraskende, at der er forskel på, hvordan visionen opleves at være forankret i DGI og i DIF.



Der er større forankring i **DGI** end i **DIF**.



Ses på besvarelsen i spørgeskema, viser billedet til venstre sig. Her ses det, at DGI i højere grad end DIF oplever, at BDFL er en del af kulturen, og at der er positiv stemning over for arbejdet.

Dette billede stemmer overens med den kvalitative afdækning af forankringen af BDFL i de to organisationer.

Om visionens forankring i DGI fortæller det samstemmende, at BDFL værdimæssigt og strategisk ligger fuldstændig i tråd med DGIs dagsorden, hvorfor det har været forholdsvis problemfrit at comitte sig til visionens ordlyd. Væsentligt er det, at dette perspektiv også ses at være den generelle opfattelse blandt informanter fra DIF. En aktør forklarer:

“Det ligger nok i DGIs DNA, det med at være involverende som demokratisk organisation, og det at bevæge sig med fællesskabet i fokus. Det er mere dagsordenen hos DGI end hos DIF. (aktør, visionsniveau)

I tråd hermed fortæller informanter fra DGI, at BDFL drøftes på alle møder både centralt i hovedbestyrelsen, hos det administrative niveau og decentralt i landsdelsforeningerne. BDFL italesættes for manges vedkommende at være allestedsnærværende i DGIs arbejde. Samtidig peger flere informanter fra DGI også på, at det at købe ind på visionen og målet, ikke er ensbetydende med, at visionen er forankret i praksis hos alle led i organisationen. En aktør siger:

“Jeg oplever, at visionen føles lidt som en top-down beslutning – hvilket den også er. Det kan betyde, at det tager længere tid at få mobiliseret de kræfter, der skal til for at få arbejdet tilrettelagt rigtigt. Det handler om motivation. (...) Det handler om politik, og det muliges kunst i sådan et set-up. Det kan godt være svært for nogle at se, hvorfor visse aktiviteter er udvalgt og ikke andre. (aktør, visionsniveau)

Ses der på BDFLs forankring i DIF opleves denne at tage sig væsentlig anderledes ud end hos DGI. Overordnet set peger informanterne på, at DIFs sigte på elite og talent naturligt medvirker til, at BDFL ikke fylder ligeså meget i bevidstheden hos aktører hos DIF, som den gør i DGI. En aktør fra DIF udtaler:

“I DIF fylder BDFL mindre, end det gørovre i DGI af naturlige grunde. I DGI er det breddeidrætten, der er hele feltet, mens vi har både elite og bredde. Det betyder ikke, at vi ikke bakker op om det og arbejder med det, men vi er to forskellige



organisationer med forskellige medlemskredse, der skal tilgodeses. (aktør, visionsniveau)

Også blandt aktørerne i DGI italesættes det at være forståeligt, at BDFL ikke på samme måde er på dagsordenen hos DIF, om end det også beskrives som udfordrende i det konkrete samarbejde mellem DGI og specialforbund. En aktør fortæller:

” Udfordringen er, når vi skal samarbejde lokalt med de forbund, der indgår i den her aftale. Det virker som om, at de er oplyst på et meget dårligere grundlag. (...) Når vi mødes med dem, synes jeg ikke, vores fokus er det samme. Jeg oplever også, at det, de er gode til, vil de gerne holde for sig selv. Der er mindre accept af BDFL kampagnen [hos nogle af DIFs specialforbund, red.]. (aktør, visionsniveau)

Netop DIFs organisering som en paraplyorganisation med mange specialforbund, som enten ikke er med i BDFL eller er med, men også arbejder med andre dagsordner, forklares at vanskeliggøre forankringen. En aktør fra DIF udtaler:

” BDFL kan aldrig blive hovedfokus. Det kan det aldrig blive, når så mange af vores forbund ikke er en del af det. Så vil vi jo have svært ved at comitte os hele vejen rundt. (...) Vi har medarbejdere, som ikke er med i BDFL, og ikke kommer det. Vi har bestyrelsesmedlemmer, som kun arbejder med eliteidræt, og de har ikke kæmpe ejerskab. (aktør, visionsniveau)

Overordnet set fortælles det om forankringen af BDFL, at det tager tid for visionen at bundfælde sig på alle niveauer, hvorfor forankringsarbejdet fortsat beskrives som værende undervejs. Hvorvidt forankringen opleves at finde sted hænger naturligt også sammen med aktørernes opfattelse af BDFL som et vigtigt strategisk indsatsområde.

I gennem spørgeskema er evalueringens respondenter blevet bedt om at vurdere, hvorvidt de oplever BDFL som værende en vigtig strategisk indsats i deres respektive organisationer. I DIF besvares dette med et gennemsnit på 3,88 (5-punktskala) hvor billedet er 4,23 i DGI. Dette stemmer overens med forklaringer fra interviews, hvor informanterne enstemmigt giver udtryk for, at BDFL har en høj strategisk placering i begge organisationer. Blandt informanter fra DGI forklares det uddybende, at DGI har en række strategiske indsatser på samme niveau, men at BDFL er størst – og derved fylder mest. Blandt informanter fra DIF fortælles det, at BDFL opleves at have en tilpas høj prioritering blandt andre vigtige strategier. På den måde opleves BDFL ikke at fylde mere end andet. Væsentligt er det dog, som det også fremgår af besvarelser i spørgeskemaet, at aktørerne angiver at være positivt stemte overfor BDFL, ligesom at BDFL opleves at blive prioriteret fra ledelsesmæssig hold.

HVEM ER BDFL?

I forlængelse af fokus på, hvad BDFL er, ligger der et naturligt fokus på, hvem BDFL er. Her ses et tydeligt billede af, at BDFL i høj grad forstås og italesættes som de idrætter, der har en visionsaftale. Det forklares, at BDFL opfattes som en prioriteret indsats, særligt i hovedorganisationen og i udvalgte idrætter, men altså langt fra som en tværgående indsats.

Dette har den konsekvens, at det i vid omfang er de idrætter, der konkret har en visionsaftale, der føler sig som en del af visionsarbejdet, og som har gavn af arbejdet. En aktør siger:



“ Generelt kan man sige, at udfordringen er, at det drypper ikke på petanqueforbundet, fordi der er flere mennesker, der begynder at spille tennis. Specialforbundene er meget fokuserede på egne medlemmer, hvorfor man lukker sig lidt om sig selv og egne mål. På den måde er det nok svært for forbund 'udenfor' BDFL, at se meningen med det eller se deres andel i projektet. (aktør, caseniveau)

Flere informanter peger på, som det også fremgår af citatet, at specialforbund 'udenfor' BDFL ekskluderer sig selv eller oplever at være ekskluderede, hvilket ikke vurderes at være understøttende for opnåelse af den samlede vision.

Denne pointe leder tilbage til, hvad BDFL er, idet forklaringen om, at BDFL er et samarbejde mellem DGI og DIF har den naturlige konsekvens, at BDFL består af de aktører, hvor det er muligt at etablere et samarbejde på tværs af DGI og DIF, hvormed en væsentlig del af DIFs i alt 62 specialforbund bliver ekskluderet fra det formelle samarbejde om visionen. En aktør siger:

“ Jeg er en del af det, der hedder 'forbund under for visionen', og det bliver jeg sådan set lidt indigneret over. Vi har samme ambition om at få flere aktive. Jeg føler sig mig nok så meget som en del af visionen som de, der har en visionsaftale. (aktør, visionsniveau)

I spørgeskema kommenteres der således på spørgsmålet om den vigtigste anbefaling:

“ At begge organisationer i endnu højere grad forpligter sig til at tage BDFL med ind i alle aktiviteter. At DGI forpligter de enkelte landsdelsforeninger endnu mere, og at DIF sikrer sig at ALLE specialforbund arbejder effekter og loyalt med visionen. Det er ganske enkelt en nødvendighed for at forløbe det kæmpestore potentiale, som er tilstede. (besvarelse fra spørgeskema om forankring)

Der anføres som pointe, at BDFL med fordel kan handle om at løfte den fælles opgave med at få 50% af den danske befolkning i foreninger og 75% gjort aktive, frem for at være defineret af et strukturelt forhold omkring samarbejde. Der viser sig i evalueringen forskellige perspektiver på, hvilken funktion de forbund, som på nuværende tidspunkt ikke er en del af BDFL bør have fremadrettet:

- **Den samme som på nuværende tidspunkt**, med det argument at mange af disse forbund er små, og dermed ikke forventes at kunne bidrage nævneværdigt til opnåelse af målsætninger. Det noteres, at dette perspektiv forventeligt ikke vil være understøttende for den gode historie om BDFL, som vurderes at være helt afgørende for at skabe den ønskede bevægelse og opbakning, for samlet set at nå visionens mål, uanset om dette konkret betyder flere medlemmer i de små forbund.
- **Alle skal med**, hvilket forklares med, at hvis det skal lykkes at opnå den ambitiøse målsætning, er der behov for at alle går sammen. Dette uanset om man har en visionsaftale og dermed et samarbejde med DGI, eller om man arbejder med afsæt i andre kanaler og strategier for at få flere (forenings-)aktive.
- **Deltagelse kræver samarbejde med DGI**. En tredje forklaring er, at det ikke kan lade sig gøre at inddrage flere forbund, hvis ikke det kan lade sig gøre at etablere en pendant hos DGI. Dermed bliver strukturen og samarbejdet altså den afgørende præmis. Der viser sig ikke i evalueringen tydelig tendens til, at det er en fordel for opnåelse af visionen, at denne struktur bliver den afgørende for at være inde eller ude.



Den nuværende konsekvens af at være 'uden for' BDFL er, at man ikke oplever at blive inddraget i kommunikationen om BDFL, ligesom eksempelvis arbejdet med foreningsudvikling er noget, man oplever at kunne 'hægte sig på', men ikke noget, der naturligt bliver spredt til alle. Der italesættes et ønske om øget inddragelse og mulighed for at deltage i møder og videndeling, så der i videst muligt omfang skabes synergi og at der løftes i flok. Det understreges, at det ikke nødvendigvis er del i de økonomiske ressourcer, der efterspørges blandt specialforbund 'udenfor' BDFL, men i højere grad en form for inddragelse og ikke mindst anerkendelse af, at alle specialforbund har en væsentlig rolle at spille i forhold til opnåelsen af visionens konkrete målsætning.

Vedrørende dette perspektiv forklarer aktører fra specialforbund både 'i' og 'udenfor' BDFL regi, at dialogen nødvendigvis må gå begge veje, hvorfor de enkelte specialforbund også har et ansvar for at koble sig på BDFL. Dette forudsætter dog, at der er en generelt forståelse af, at BDFL er noget, man kan mulighed for at invitere sig selv ind i, hvilket ikke vurderes at være udpræget. En aktør siger:

” DIF skal ikke nødvendigvis bare gøre mere for forbundene, men forbundene skal også være nysgerrige og opsøgende. Det er ikke bare nogen, der skal sættes i gang. (...) I italesættelsen af BDFL, tror jeg, at udfordringen er, at visionen er blevet en DGI og DIF-ting. (aktør, visionsniveau)

MÅLGRUPPER OG INDSATSER

Som det fremgår af spørgeskemabesvarelserne på næste side, vurderer aktørerne på tværs af de forskellige visionsaftaler, og på tværs af de to organisationer, at den primære målgruppe i Bevæg dig for livet indtil nu har været voksne i alderen 36-55 år (ca. 60% har i høj grad lavet aktiviteter for 36-55-årige). Ligeledes fremgår det, at det mindste fokus har været på børn og teenagere (ca. 20% har i høj grad lavet aktiviteter for 0-25 år). Aktørernes samlede vurdering stemmer således overens med den visionens fokus på voksenmotionister.

I interviews omtales også 'voksenmotionister', som visionens primære målgruppe, om end denne målgruppe også opleves som 'bred'. Ifølge informanternes mange beskrivelser af voksenmotionister, ses det at visionen overordnet set sigter på at understøtte følgende grupper i at være aktive:

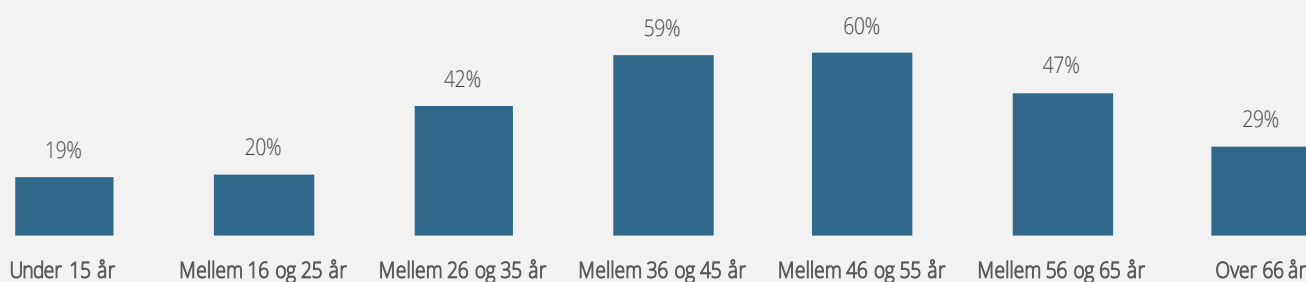
- De danskere, som allerede er aktive og holder af idræt. Disse skal have så gode muligheder/tilbud, at de kan fortsætte med deres idræt i et livslangt perspektiv.
- De unge, som er aktive, men har tendens til at stoppe med deres idræt i løbet af deres teenageår. De skal gøres aktive igen.
- De danskere, som aldrig har haft foreningsliv eller sport som en del af deres DNA. De skal blive en del af et idrætsaktivt fællesskab.

Ses der på kønsfordelingen, vurderer 42% af aktørerne i spørgeskema, at aktiviteterne er målrettet kvinder og mænd ligeligt, mens 20% vurderer, at der er lavet aktiviteter for flest/klart flest kvinder, og 15% vurderer, at der er lavet aktiviteter for flest/klart flest mænd.

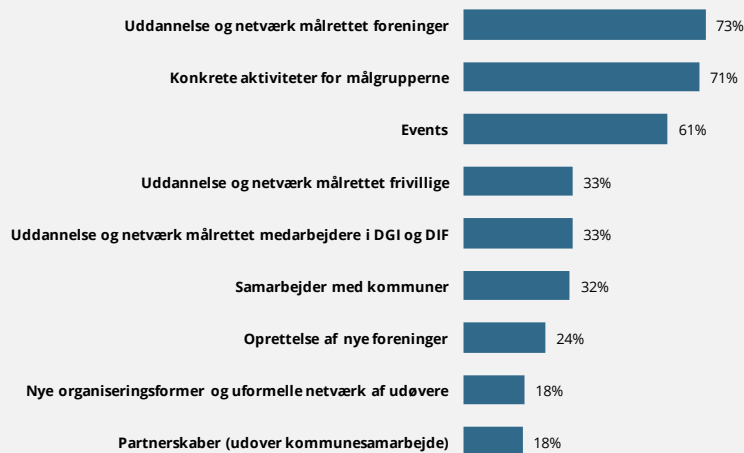
Indsatstyperne angives primært a bestå af uddannelse og netværk målrettet foreninger (73%), konkrete aktiviteter for målgrupperne (71%) og events (61%), hvilket også stemmer overens med forklaringer fra evalueringens mange kvalitative interviews.



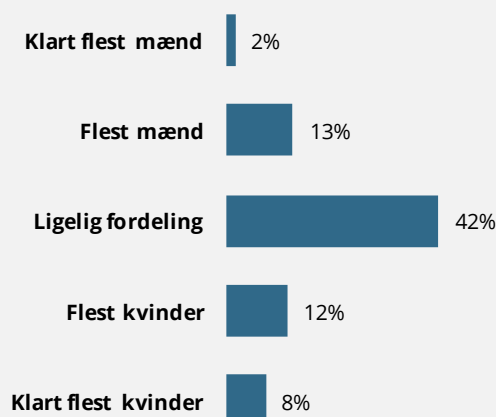
Der arbejdes primært med voksne mellem 36 og 55 år i BDFL.



Der arbejdes primært med uddannelse og netværk målrettet foreninger samt konkrete aktiviteter for målgrupperne.



Der arbejdes på tværs af visionsaftaler med både mænd og kvinder.





DE 50% OG DE 75%

I gennem evalueringen ses der at være mange divergerende holdninger til visionens meget konkrete målsætning '25-50-75', som helt overordnet knytter sig til, hvorvidt aktørerne oplever målsætningen som realistisk eller urealistisk at opnå og hvorvidt det opleves, at målsætningen understøtter visionsarbejdet. Ligeledes ses der at være forskellige syn på, hvor betydningsfulde de 50% og de 75% er, hvilket også afspejles helt konkret i visionsaftalerne, hvor de fleste ses at vægte de 50%.

Hvad angår diskussionen om, hvorvidt målsætningen er realiserbar, forklares det gennem interviews, at mange aktører i BDFL oplever målsætningen som urealistisk at opnå. Dette ses i nogen sammenhænge at skabe en form for ironisk distance, som ikke opleves at understøtte arbejdet. En aktør siger:

Der er mange, der føler, at den [målsætningen, red.] er urealistisk, når man tænker på, at væksten i foreningerne bidrager med små tusinde medlemmer til eller fra. For stemningen betyder det, at målsætningen bliver lidt latterliggjort, ikke voldsomt, men det gør den. (aktør, caseniveau)

I tilknytning til denne problematik, forklarer nogle informanter uddybende, at der mangler en kvalitativ oversættelse af visionen og vigtigheden af den. Dette forstået på den måde, at det har været nødvendigt for at skabe opmærksomhed og interesse for visionen med et ambitiøst og konkret udgangspunkt, men at opnåelse af måltallene ikke er visionens eneste kriterier for succes. En aktør siger:

Om vi så lige når de mål, vi har sat os er ikke så vigtigt, men det vigtigste er, at vi ved, hvor vi arbejder hen imod. (aktør, visionsniveau)

Hos andre informanter forklares den kvantitative målsætning netop at have stor positiv betydning både på politisk- og udførende niveau. Hertil kommer, at fokus på de 75% kalder på initiativer, der rækker langt ud over organisationernes oprindelige ansvar og fokusområder. En aktør forklarer:

Jeg mener, at det er en styrke for projektet, at vi er så fokuseret på det mål. Det er en ønskværdig målsætning, og fordi den er så ambitiøs, signalerer den også, at vi har brug for hinanden for at lykkes. Den lægger op til et bredt samarbejde på alle niveauer. Hvis vi virkelig gerne vil have danskerne gjort yderligere aktive, end de er i dag, er vi nødt til at arbejde med indsatser, som ikke bare er en kvalificering af det, vi har nu, men at gå nye veje. (aktør, visionsniveau)

Det fremgår af det kvantitative datamateriale i evalueringen, at de 85% af informanterne erklærer sig enige i, at visionsarbejdet har understøttet de 50% og derved, at flere voksne er blevet foreningsaktive. Anderledes ser det ud for de 75%, hvor 41% svarer, at arbejdet også har understøttet, at flere voksne er aktive udenfor foreninger. Dette billede stemmer overens med forklaringer fra interviews, hvor det italesættes, at målet om de 75% er svært at arbejde med, dels fordi det opleves at høre til udenfor foreningernes traditionelle arbejdsfokus og dels fordi, det er svært at måle på. Om dette siger en aktør:

Jeg tror også, der er forskellige syn på hvor vigtige de 50% er og de 75% er. Mit



fokus er at få flest mulige ind i idrætsforeninger, hvor andre måske har mere fokus på de 75%. Det ene udelukker ikke det andet, men jeg mener, at min organisation er sat i verden for at få flere til at dyrke foreningsidræt generelt. (aktør, visionsniveau)

En anden aktør siger ligeledes:

” Udfordringen er, hvordan vi måler de 75%. Det er lidt demotiverende. Hvad nu hvis man afholder en enkeltstående event, hvor rigtig mange deltager, tæller de så med i de 75%? Så kan vi hurtigt få et stort tal frem. Jeg mener bare, at man skal være aktiv mere end én dag. Men det er uklart. (aktør, caseniveau)

POLITISK BEVÅGENHED

En relativ stor del af informanterne forklarer i interviews, at en af de store succeser i BDFL indtil nu er den konsensus og opmærksomhed, visionen har formået at skabe i idrættens verden og italesættelse på politisk niveau. Det opleves, at denne bevågenhed åbner døre, eksempelvis overfor kommuner og andre interessenter, som gerne vil arbejde sammen om visionens dagsorden. En aktør siger:

” Vi bliver set som væsentlige parter. Vi snakker med borgmesteren nu – ikke 'bare' en kultur- og fritidsformand. Vi arbejder med hvordan BDFL kan have betydning for social- og sundhedsområdet som helhed. På sigt måske også, hvordan man byplanlægger. (aktør, visionsniveau)

Organisationerne oplever således at spille en større rolle lokalpolitisk, hvor BDFL har muliggjort en større lydhørhed og interesse foruden en helt konkret dagsorden at samles om. Det italesættes, at politikerne både lokalt og nationalt ser meget positivt på, at BDFL er opstået i et samarbejde mellem DGI og DIF og derved kan drage nytte af organisationernes særskilte kompetencer til gavn for opgaver i fælles regi.

MARIENBORGMØDE

At det gennem BDFL også har været muligt at drøfte idrættens betydning på et landspolitisk niveau, fremhæves også blandt informanterne at være en historisk succes. Ved deltagelsen på det første Marienborgmøde om idræt, hvor DGI og DIF fremlagde forslag om idrættens rolle i relation til sundhed, beskæftigelse og integration, er det informanternes oplevelse, at der blev taget nogle vigtige skridt i retning mod et bredt samarbejde. En aktør forklarer:

” Når statsministeren går ind og vælger at prioritere visionen på en måde, hvor han samler centrale aktører, hvis ikke de vigtigste aktører vi har i det danske samfund, for at diskutere, hvilke mulighederne er, jamen så har det en effekt, som man bestemt ikke skal underkende i forhold til at sætte en dagsorden i samfundet. (aktør, visionsniveau)



BDFLS BETYDNING FOR DANSKERNE

På tværs af informantgrupper ses der at være udbredt enighed om, at BDFL på nuværende tidspunkt primært lever som begreb i DGI og DIF, ude i kommunerne og hos den del af Idrætsdanmark, der interesserer sig for de politiske processer. BDFL italesættes således ikke at have 'bevæget' noget hos danskerne endnu, selvom nogle måske kan nikke genkendende til BDFL som et brand eller et samarbejde mellem DGI og DIF. En aktør fortæller:

“*Det vil nok være relativt få danskere, som føler sig som en del af det her [BDFL, red.]. Så langt er vi ikke endnu. Vi er ikke der, hvor BDFL har ramt danskerne og foreningerne nok. Visionen er ikke derude, hvor vi skal have den til at leve, hvis vi skal lykkes med målsætningen.* (aktør, visionsniveau)

At det opleves at forholde sig sådan italesættes blandt nogle informanter at være naturligt, eftersom samarbejdet skulle etableres først, mens det af andre italesættes som uambitiøst, at visionsarbejdet ikke er nået længere. En aktør siger:

“*Endelig nåede vi dertil, hvor vi kunne drøfte tingene i en god tone. Det var så en succes, sagde vi. Det, tænker jeg, er for uambitiøst.* (aktør, visionsniveau)

Uagtet de forskellige holdninger skitseret ovenfor, er der enighed om, at det er enormt vigtigt, at forståelsen og kendskabet nu breddes ud til dem, som det hele handler om; foreningerne og danskerne. Flere aktører peger på, at det netop er dette fokusområde som skal angribes i næste bølge, hvor der ligeledes er forhåbning om, at samarbejdet mellem organisationerne er blevet så veletablerede, at det at tale om samarbejdet vil træde i baggrunden for andre.

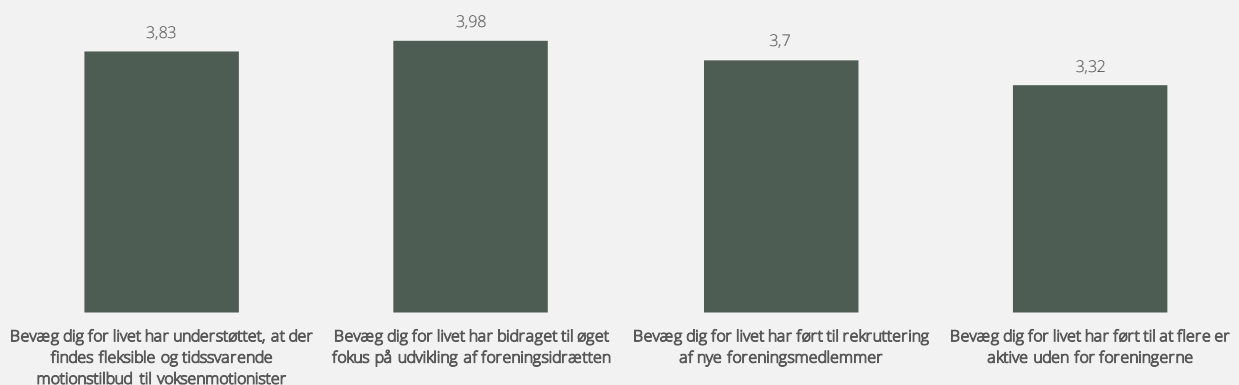
En anden væsentlig pointe i relation til danskernes kendskab til BDFL er, at flere informanter forklarer, at den enkelte danskers kendskab til selve visionen ikke er det væsentlige. Det vigtigste er, at der skabes handlinger, som gør, at visionens mål bliver indfriet. Dog vurderes det også, blandt disse informanter, at være nødvendigt med forskellige kampagner, der kan kommunikere BDFLs budskaber ud til foreninger og borgere og dermed understøtte 'bevægelsen'.



EFFEKTER TIL NU

I nedenstående graf fremvises svar afgivet af aktører på det overordnede visionsniveau, og de peger således på effekter af BDFL samlet set.

Særligt foreningsidrætter opleves at have været understøttet igennem BDFL



På en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver 'helt uenig', mens 5 angiver 'helt enig', vurderes BDFL særligt at have haft effekt i forhold til at øge fokus på udvikling af foreningsidrætten samt udvikling af fleksible og tidssvarende motionstilbud til voksne. I forbindelse med interview nuanceres samme pointe som grafen ovenfor viser, da en aktør siger om foreningskontakten:

 *I stedet for at komme på forskellige tidspunkter med to ens services, så kommer vi nu sammen og med de samme produkter. (aktør, visionsniveau)*

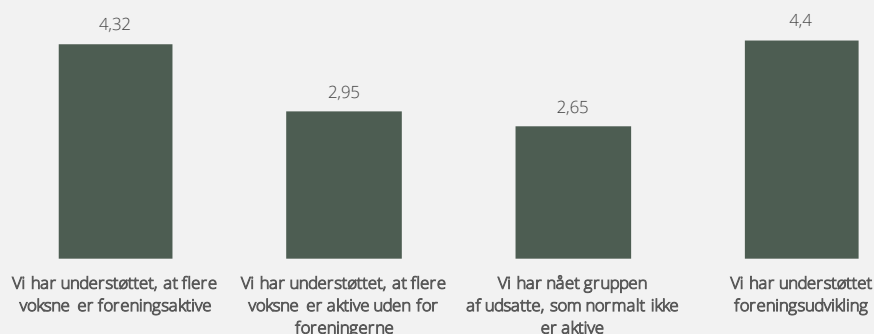
Interessant er det dog, at medarbejdere fra DGI til spørgsmålet om, hvorvidt BDFL har bidraget til øget fokus på udvikling af foreningsidrætten svarer 0,45 procentpoint mere positivt end medarbejdere fra DIF. Til de øvrige 4 spørgsmål svarer de to organisationer meget tæt på hinanden og der er således enighed om, at BDFL i mindre omfang har ført til, at flere er aktive udenfor foreningerne.

I spørgeskemaet udsendt til aktører involveret i at omsætte en konkret visionsaftale, kan nogle af de samme effektvurderinger udledes. I det følgende vises således svar afgivet af aktører involveret i en konkret visionsaftale. Disse



er blevet spurgt om enkelte af de samme spørgsmål, som ovenstående graf fremviser, og det er således vurderet relevant at bringe disse i samme afsnit og dermed gøre dem sammenlignelige.

Aktørerne involveret i visionsaftalerne oplever i særligt grad, at arbejdet har understøttet foreningsudvikling.

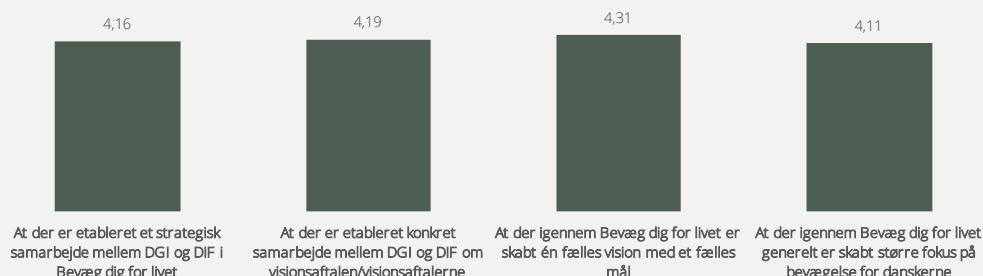


Af ovenstående kan det blandt andet udledes, at BDFL set fra de enkelte visionsaftalers perspektiv lykkes bedst med at understøtte foreningsudvikling – denne vurdering går således på tværs af besvarelser fra visionsniveauet og visionsaftaleniveauet. De to niveauer er ligeledes enige om, at BDFL lykkes mindst med at understøtte, at flere voksne er aktive udenfor foreninger samt at nå gruppen af udsatte, som normalt ikke er aktive.

At lære klubber og foreninger at tage medansvar med udgangspunkt i de kontekster og behov, som de oplever, understreges således som en væsentlig pointe her, ligesom en retorik om, at klubber og foreninger er samarbejdspartnere fremfor konkurrenter peger i samme retning.

Slutteligt fremvises fordelingen af svar på spørgsmålet: hvilken betydning har følgende haft for opnåelse af målsætningerne? Med denne besvarelse tilføjes niveauet om, hvad som har påvirket de oplevede effekter.

Aktørerne involveret i visionsaftalerne oplever, at særligt den fælles vision har betydning for opnåelse af målsætninger. De øvrige elementer har ligeledes væsentlig betydning.



SYNERGI MELLEM VISIONSAFTALERNE

Hvorvidt der opleves at være opstået synergi mellem visionsaftalerne har ligeledes været et opmærksomhedspunkt i evalueringen. Til dette spørgsmål svarer langt de fleste informanter, at de ikke oplever synergi mellem aftalerne i den



udstrækning, som man kunne have håbet på. En del af forklaringen på den manglende synergi forklares at knytte sig til målsætningerne i de konkrete visionsaftaler, foruden at fokus indtil nu for de fleste visionsaftalers vedkommende opleves at have været rettet mod det interne samarbejde. En aktør forklarer:

“*Man har øje for sit eget projekt, og har nødvendigvis ikke det der blik for, hvad der foregår i andres visionsarbejde. Hvis der foregår noget i foreningsudvikling, som jeg tænker er relevant for tennis, så kobler jeg dem. Det er en form for brobygning, men det er ikke specielt struktureret. Det er meget ad-hoc.* (aktør, visionsniveau)

Flere informanter peger på, at det er en indbygget ulempe i etableringen af individuelle visionsaftaler, idet aktørerne naturligt orienterer sig efter egne målsætninger og på den måde ikke forholder sig til andres. Som det ligeledes fremgår af citatet, foregår videndeling mellem visionsaftaler på nuværende tidspunkt ustruktureret og lidt tilfældigt, hvorfor egentlig synergieffekt kun kan opstå, når aktører, der har indblik på tværs, bringer viden videre. Hvorvidt dette finder sted er der generelt usikkerhed omkring. En aktør siger eksempelvis:

“*Jeg håber, at projektlederne videndeler, men jeg er usikker på det. Det er ikke noget, jeg har hørt.* (aktør, visionsniveau)

På baggrund af ovenstående viser evalueringen, at der på nuværende tidspunkt ikke synes at være fundet en måde som kan sikre koordinering og videndeling på tværs af visionsaftalerne – og dermed understøtte synergieffekter. Informanterne italesætter dette som uhensigtsmæssigt, idet de erfaringer, som gøres løbende i visionsarbejdet, forventeligt vil kunne skabe synergi til gavn for visionens overordnede målsætning. En aktør siger om dette:

“*I næste fase handler det om at lære fra de områder, hvor det går bedst, og så bruge det i de andre.* (aktør, visionsniveau)

En væsentlig pointe i relation til ovenstående er, at synergi ikke alene bør forstås som fælles lærdom og best-practise, men i ligeså høj grad om idegenerering og videreudvikling, eksempelvis helt nye koncepter og samarbejdskonstellationer, på den fælles bane.

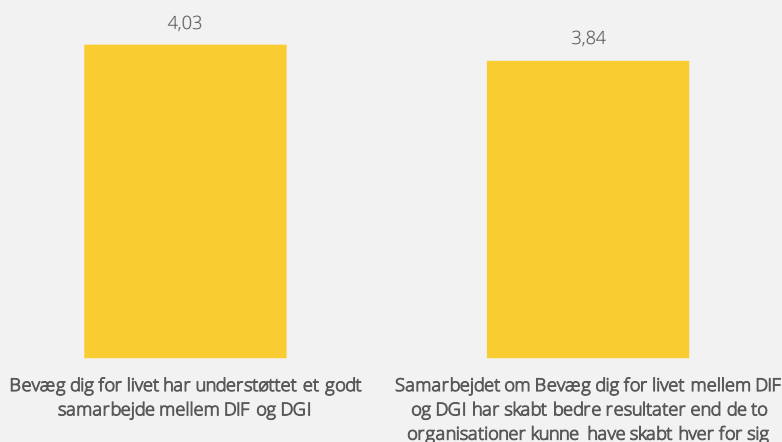


SAMARBEJDE MELLEML DGI OG DIF

I december 2017, hvor denne rapport bliver til, er det 2 år og 9 måneder siden lanceringen af BDFL, og de involverede aktører har på nuværende tidspunkt høstet forskellige erfaringer med samarbejdet mellem DIF og DGI i regi af BDFL. I forbindelse med evalueringen er det vurderet relevant at afdække de forskellige informanter og respondents oplevelser af og med samarbejdet indtil nu, idet samarbejdet de to partner imellem vurderes at være altafgørende for visionens udmøntning.

Baseret på spørgeskemaet udsendt til alle aktører involveret i BDFL udledes nedenstående i relation til samarbejde.

Der er enighed om, at BDFL har understøttet et godt samarbejde mellem DGI og DIF



Respondenterne har på en skala fra 1-5, hvor 1 angiver 'helt uenig' og 5 angiver 'helt enig', vurderet ovenstående to udsagn. Graferne viser, at der er flest enige i, at BDFL har understøttet et godt samarbejde mellem DIF og DGI. I vurderingen af om samarbejdet om BDFL har skabt bedre resultater end de to organisationer kunne have skabt hver for sig er den gennemsnitlige score 3,84 og dermed lidt lavere, men stadig positivt.

I de gennemførte interviews handler et perspektiv i forhold til samarbejdet om, hvorvidt BDFL er *det rigtige*. Til det svarer langt størstedelen, at de oplever BDFL som både en god ide og den rigtige metode.

“Efter min mening er det en god ide, og bedre end den fusionstanke, der blev lagt på



bordet for nogle år siden. Nu handler det om samarbejde, og om man kan sammen. Så kan vi senere se, om der opstår sød musik, men det er først senere. Jeg tror, at det er en god ide, at man opstiller et samarbejde, hvor man mødes, og hvor man arbejder sammen om at nå nogle mål - og finder ud af, at de andre ikke er så farlige. (aktør, visionsniveau)

I afdækningen af, hvorvidt BDFL er det rigtige, peger mange tilbage på fusionsprocessen, og i dette perspektiv bliver det tydeligt, at BDFL opleves som en bedre samarbejdsstrategi end fusionen var på det tidspunkt, hvor den blev søsat. Et af de primære argumenter herfor er, at tanken om at fusionere blev undfanget i toppen af DGI og DIF, og derefter blev den "noget man forsøgte at trække ned over idrætterne." (aktør, visionsniveau) Med BDFL sker det på en anden måde. Idrætterne er blevet taget i ed og i formuleringen af visionen ses en bredere værdi og der er derudover både et idrætsmæssigt og et strategisk incitament for at gå ind i realisering af målene. I BDFL arbejder man således både sammen oppefra og nedefra i et tættere og mere forpligtende samarbejde, hvori formuleringen af 25-50-75 fungerer som katalysator.

Samarbejdsformen i BDFL er desuden karakteriseret ved at den for nuværende direkte indeholder en række konkrete idrætter, der på forskellig vis:

...har vist vejen for samarbejde. Og jo flere der finder sammen i tættere samarbejder fra nu af, jo nemmere bliver det forventeligt i fremtiden, når ting udvikler sig, og man måske begynder at tale om, om det ikke giver mening at tage skridtet fuldt ud." (aktør, visionsniveau)

I det perspektiv bliver visionsaftalerne hver deres 'testbane', hvorpå der foregår afprøvninger af samarbejdsformer i regi af den enkelte sportsgren.

På tværs peges dog på, at processen med at forene kræfterne tager lang tid, og at forandringer og udvikling ikke sker i det tempo, som man kunne være fristet til at håbe. Dette særligt i implementeringsfasen, hvor visionsaftalerne skulle finde deres konkrete form. Flere bruger formuleringen om at 'gå to skridt frem og et tilbage'. Dog er de fleste også enige om, at der ikke er en genvej og at hærdeningen af et fast fundament tager tid og bliver afgørende for fremtiden.

I de første 3 år har vi fokuseret på det interne samarbejde mellem DGI og DIF. Der har været ups and downs. Dog synes jeg faktisk, at det er gået over al forventning at etablere samarbejdet, når man tænker på, at det var tidligere fjender, der skulle samarbejde. Men det tager tid - og det skal have den tid det tager. Hvis jeg tager de store briller på, så synes jeg det er det rigtige, vi har gjort, og fra nu og frem skal vi så til at se mere udad. (aktør, visionsniveau)

DE STØRSTE SAMARBEJDSMÆSSIGE SUCCESER TIL NU

En væsentligt overordnet succes opleves at være, at man nu er trådt forbi *point of no return* i BDFL-regi. Begge organisationer har på nuværende tidspunkt involveret sig i en grad, der ikke muliggør en tilbagetrækning, hvormed visionen for alle er blevet en fast bestanddel af det at være en idrætsorganisation. At nå til *point of no return* har ifølge flere krævet en vis grad af organisatorisk commitment på både det økonomiske niveau, på medarbejder- og lederniveau



og på det identifikationsmæssige niveau. Dette ligger dermed også implicit i formuleringen om point of no return og den succes det opleves at være, at man er forbi dette punkt.

DE STØRSTE SAMARBEJDSMÆSSIGE UDFORDRINGER TIL NU

Den største udfordring til nu er ifølge flertallet af de adspurgte den store forskel på de to organisationers opbygning i henholdsvis forbund og landsdelsforeninger, deres forskellige ideologier samt kulturforskelle.

“ Den største udfordring er det der med at forstå hinanden. DGLs ledere og ansatte kommer fra ét system, en måde at se tingene på og arbejde på. Vores folk kommer fra en anden verden, en anden måde at tænke og arbejde på, en anden kultur. Det er klart den største udfordring og også en, vi stadig arbejder med. At få de to kulturer til at forstå hinanden og arbejde sammen. (aktør, visionsniveau)

På tværs af de to organisationer identificeres således forskelle på flere niveauer og flere peger på, at der særligt i forhold til logikker opleves at være store forskelle. Et eksempel handler om, at det i DGI er helt logisk at tage penge for eksempelvis klubudviklingsforløb, hvor det hos DIF ikke er det enkelte produkt, der koster penge. Et andet eksempel er, at det i DGI-regi er logisk at arbejde ind i samme IT-system eller med en fælles visuel identitet. Specialforbundene har hver deres, og er vant til på en anden måde at 'være sig selv'. Disse grundlæggende forskelligheder vanskeliggør til tider det helt konkrete samarbejde i regi af BDFL, idet begge parter i et vist omfang ønsker at bevare deres respektive særkender. Samtidig peges der på, at forvaltningen af BDFL i forhold til den organisatoriske opbygning og de førnævnte logikker ligner DGI mest.

ET FÆLLES VÆRDIGRUNDLAG

Som en slags opfølgning på ovenstående er der i forbindelse med interviews spurgt til, hvorvidt informanterne oplever at der findes et fælles værdigrundlag mellem DIF og DGI i regi af BDFL. Hertil svarer langt flertallet, at visionen er overskriften i et fælles værdigrundlag og at værdigrundlaget på praksisniveauet har en lang række øvrige betydninger. Dog spores en generel enighed om, at der findes et fælles værdigrundlag.

“ Jeg tror nok, at vi er enige om, hvor vi skal hen. Men der hvor der kan være forskelle er noget med hvor meget vi har integreret det i organisationers drift, og også hvordan vi kommer derhen. Vi er ikke i tvivl om, at vi skal løfte visionen, men vi kan godt have forskellige billeder af, hvordan vi lykkes. (aktør, visionsniveau)

Flere andre understreger det samme som citatet ovenfor, nemlig at visionen er det fælles værdigrundlag, men at det fortsat forvaltes ganske forskelligt på tværs af de to organisationer.

“ Ja, jeg synes faktisk, at der er et fælles værdigrundlag. Der hvor vi stadig har forskelle er, hvordan vi vil prioritere investeringer og indsatser, udførelse, økonomi - der ser vi forskelligt på det. Men på den overordnede vision, er vi tæt på hinanden. Så overordnet har vi ikke de store diskussioner på værdigrundlaget. (aktør, visionsniveau)



Formuleringen af 25-50-75 er dermed det fælles ståsted, som begge organisationer ser sig selv som bidragende til og styret af i BDFL.

ET LIGEVÆRDIGT SAMARBEJDE?

På tværs af de adspurgte er der overordnet enighed om, at samarbejdet er ligeværdigt. I det følgende fremstilles således forskellige perspektiver på, hvorfor og hvordan.

Et væsentligt perspektiv på oplevelsen af ligeværd handler om, at ligeværd mellem DGI og DIF ikke skal måles i 'lige meget økonomi, ressourcer, viden osv.', men i stedet skal måles i respekt for hinanden, gensidig forpligtelse og engagement over for den fælles opgave og i at indgåede aftaler overholdes. Ligeværdigheden er dermed dynamisk.

”Det handler ikke om, at alle skal lave den samme indsats. Ligeværdigheden går på at respektere de aftaler, der er lavet. Fra DGIs side leverer vi mange flere mandkabsressourcer, end DIF gør, men det er jo vores hovedområde. Derfor bruger vi jo flere ressourcer på det. Det synes jeg er ligeværdigt. (aktør, visionsniveau)

Citatet ovenfor har udgangspunkt i det overordnede samarbejdsniveau og de overordnede ressourcemængder sat i sammenhæng med primære kompetencer. På praksisniveauet formulerer flere, at det i bund og grund handler om selvpfattelse. Flere peger på, at skal BDFL lykkes, så skal der ske en justering af retorikken og selvpfattelsen internt i de to organisationer væk fra 'vi er de store' eller 'vi er de vigtige'. Med BDFL er der indgået en aftale om en fælles opgave, som kræver en opløsning af 'vores' og 'deres' og i stedet fokus på ligeværdigheden forstået som den gensidige forpligtelse og bidraget med det meningsfulde fra de to organisationer.

At der i flere af visionsaftalerne er lavet arbejdsdelinger og fordelt opgaver og ansvarsområder synes ligeledes at være et vigtigt parameter i oplevelsen af et ligeværdigt samarbejde. Igen berøres pointen om at de to organisationer bidrager ind i samarbejdet med det de hver især er stærkest i.

”Mellem DGI og DIF centralt; i administrationen, bestyrelser, visionsstyregruppen – der er det rigtig ligeværdigt. I forhold til de enkelte idrætsgrupper, der har vi jo forskellige strukturer, så der er forskellige størrelsesforhold og arbejdsdelinger. Vores specialforbund er på faglighed, og DGI er på implementering. Det er et samarbejde som er skabt ud fra hvordan faglighed og struktur er delt op. (aktør, visionsniveau)

Størstedelen er enige i ovenstående betragtning. En anden formulering af det går på, at kompetencerne på tværs af de to organisationer er forskellige, og at de to organisationers bidrag ind i BDFL ikke hverken kan eller bør sammenlignes, idet det svarer til at gøre op hvad der er højest; Rundetårn eller et tordenskrald?

At der opleves ligeværd hænger for en del af informanterne også sammen med "den demokratiske styring vi har af styringen." (aktør, visionsniveau). I den forbindelse nævnes både den overordnede styring fra de to organisationer samt de beslutningskompetencer, der er lagt ind i visionsgruppen.

”Vi har hver især nogle styrker, og derfor så er det ikke sådan, at det økonomisk er



ligeværdigt. DGI lægger flere midler i det end DIF gør. Men i forhold til at træffe beslutninger omkring de aktiviteter, der er lavet og om ledelse og styring, der oplever jeg det ligeværdigt. (aktør, visionsniveau)

I forhold til den økonomiske ramme bruger en informant billedet af et ægteskab, hvor den ene part tjener mere end den anden, men hvor den anden part så til gengæld tager sig af forpligtelserne i hjemmet. Dermed bidrager begge partner med nødvendige delelementer af rammen om det gode ægteskab og familieliv.

Opsummerende er der således bred enighed om at, at samarbejdet mellem DGI og DIF er ligeværdigt; ikke gjort op i kroner og øre eller i mandskabstimer, men qua den demokratiske styring og en præmis om, at begge organisationer bidrager med det de hver især er bedst til – i sidste ende for klubberne, foreningernes og dermed danskernes skyld.

BDFL SKAL IKKE BLIVE EN TREDJE ORGANISATION

Som en slags afslutning på afsnittet om samarbejde beskæftiger det følgende sig med en pointe, som rigtig mange har bragt frem i snakken om samarbejdsformen i BDFL. Denne pointe går på, at BDFL ikke skal blive en tredje organisation eller en selvstændig enhed.

“ Vi skal ikke lave en tredje organisation. Vi skal bygge en bro. Hvis vi bygger en tredje organisation, så får den sit helt eget liv, og så begynder den at arbejde med sin egen eksistens. Vi er to store idrætsorganisationer – en tredje er ikke målet. Hvis vi på et tidspunkt kommer dertil hvor det vigtigste er at blive én, så er det noget helt andet, der skal ske. (aktør, visionsniveau)

På tværs af en lang række af de gennemførte interviews peges der på, at det er væsentligt, at BDFL bliver ved med at være integreret i både DIF og DGI og ikke bliver en selvstændighed enhed eksempelvis med en særskilt BDFL-direktør og et tilhørende sekretariat. En tredje organisation vil have flere u hensigtsmæssige konsekvenser, herunder blandt andet at der i stedet for to ville være tre idrætsorganisationer, der i langt mindre grad end det er tilfældet i dag kunne bruge hinanden.

REKONSTRUKTION = FUSION?

Som tidligere beskrevet er BDFL nået point of no return. Det opleves hos ingen af de adspurgte som en mulighed at 'falde tilbage' i den tidligere organisering efter 2025. Dette standpunkt bidrager hos flere naturligt med en refleksion over: Hvad så?

En mulighed som mange peger på som den mest oplagte er fusion.

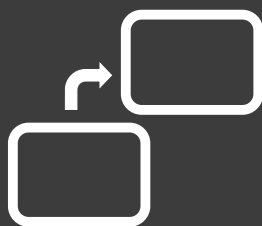
“ Jeg mener, at vi i dag står på et langt mere solidt fundament i forhold til at snakke fusion. I 2008 var det en topstyret proces. I dag er der stærke samarbejder i mange led i organisationerne. Min pointe er, at vi nu efter 4 år er kommet så langt som vi kan i forhold til samarbejde. (...) Den eneste vej frem er en fuld fusion, men vi er også bare ved at være tæt på endemålet i 25. Det hjælper ikke at lave fusionen i 23, hvis vi skal lykkes. (aktør, visionsniveau)



Oplevelsen af, at BDFL har modnet organisationerne, så de i dag står på et langt stærkere fundament i forhold til en fusion er der mange, der er enige om. BDFL har således (som en sidegevinst) givet organisationerne det nødvendige indløb en fusionsproces, som det ifølge mange af informanterne er oplagt at igangsætte.

Et andet potentielt scenarie bruger en anden retorik og taler i stedet om en rekonstruktion af strukturen for idrætsorganisering i Danmark. Pointen her er, at opgaven bør være det vigtigste mål og at "vi må organisere os efter opgaven." (aktør, visionsniveau)

Med udgangspunkt i data indsamlet til udarbejdelsen af indeværende evaluering gives der ikke udtryk for så entydige holdninger, at en fusion mellem DGI og DIF kan gives som en konkret anbefaling. Afsnittet her har således blot til hensigt at sætte ord på, at en stor del af de adspurgte anser fusionstanken som både oplagt og den bedste ide, idet BDFL har bidraget med den nødvendige 'optakt'.



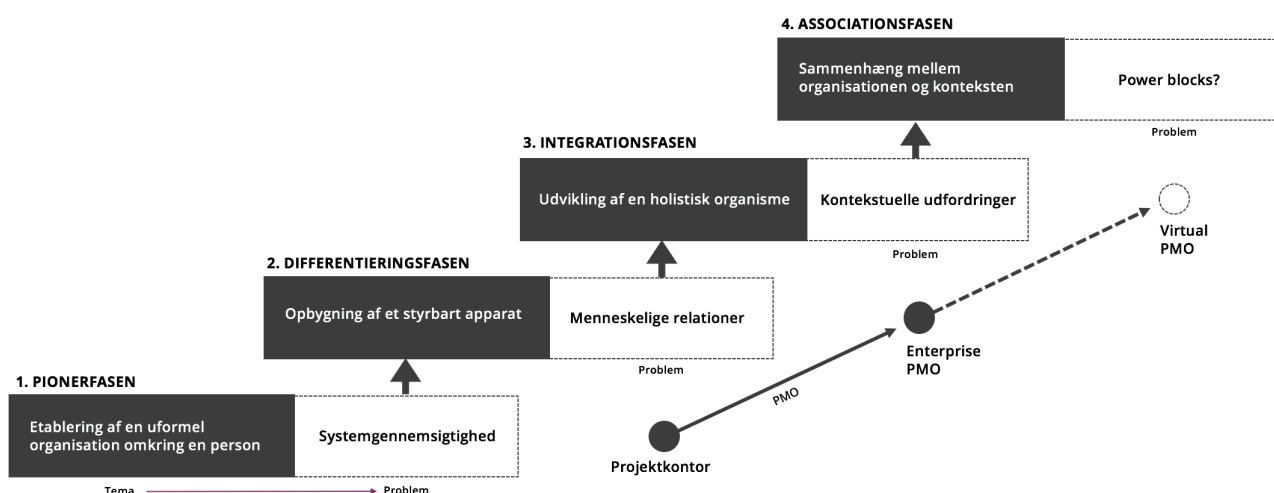
BDFLS LIVSCYKLUS – MOD NYE BEHOV

Evalueringen viser et billede af, at BDFL til nu kan betragtes som have været i 'fase 1', hvilket netop er den italesættelse, som mange bruger i interviews. Følgende afsnit forholder sig til BDFL livscyklus ud fra Glasl og Lievegoeds beskrivelse af en organisations livscyklus, som består af fire udviklingsfaser: Pionerfase, Differentieringsfasen, Integrationsfasen og Associationsfasen.

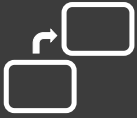
Når det vurderes meningsfuldt at anvende denne teoretiske ramme som analytisk struktur, skyldes det, at det viser sig i evalueringen, at der er behov for et bevidst fokus på det, Glasl og Lievegoed kalder Differentieringsfasen. Med andre ord er BDFL organisatorisk moden til at træde ind i en ny udviklingsfase, og behovet for at det sker, viser sig tydeligt.

Glasl og Lievegoed argumenterer for, at enhver organisation gennemlever fire udviklingsfaser, som hver især indeholder særlige elementer og særlige udfordringer. I denne sammenhæng betragtes BDFL altså som en organisation, selv om det andetsteds i rapporten er understreget, at BDFL netop ikke skal være 'en tredje organisation' foruden DGI og DIF. Ikke desto mindre vurderes både strukturen og størrelsen af BDFL at muliggøre, at der arbejdes analytisk ind i denne ramme.

Nedenstående model viser de fire udviklingsfaser.



Kilde: Glasl, F.; Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. 4. Auflage. Haupt Verlag. 2011



FØRSTE FASE: PIONERFASEN

BDFL vurderes at have været i Pionerfasen fra igangsættelse frem til nu. Denne fase er karakteriseret ved karisma og begejstring, ved at de personlige relationer fylder meget og på en improviseret arbejdsstil. Med andre ord indeholder denne fase en 'vi bygger skibet mens vi sejler'-logik, hvilket har været helt nødvendigt i BDFL. Der har været behov for at finde hinanden i samarbejdet og prøve sig frem.

I BDFL har der, som det også tidligere er blevet fremdraget, været stort fokus på etableringen af samarbejdet, og det at lykkes i at mødes om og i det. Det har krævet meget energi fra alle parter, og der opleves stor begejstring og oplevelse af succes, at det er lykkedes så godt, som tilfældet er.

Samtidig har der i vidt omfang været ønske om at give råderum, forstået på den måde, at man har ønsket at give aktørerne i de konkrete samarbejder mulighed for at finde de bedste løsninger i fællesskab, frem for at få dikteret fra oven, hvordan en konkret situation skulle løses. Dette eksempelvis i forhold til, hvordan markedsføring skal håndteres, hvorvidt foreningsudviklingsarbejde skal gennemføres i ét fælles træk i visionsgruppen Foreningsudvikling eller om den enkelte visionsidræt kan lave deres egne forløb samt hvordan et konkret samarbejde i en visionsaftale skal udmøntes. Strategien om at lægge mest muligt ud til de udførende led, har været hensigtsmæssig i den første fase, da det giver ejerskab til projektet og oplevelse af, at man har medbestemmelse og kan præge arbejdet i bedst mulig retning.

Samtidig viser det sig i BDFL, som tilfældet ifølge Glasl og Lievegoed er i alle organisationer, at det skaber frustration, og efterhånden som BDFL organisatorisk modnes er det en ineffektiv måde at drive visionen. Som det ses i modellen på forrige side, er den store udfordring i Pionerfasen, at der ikke i tilstrækkelig grad er systemgennemsigtighed, hvormed den enkelte medarbejder i unødigt høj grad selv skal gennemskue eller beslutte, hvordan der skal prioriteres og arbejdet. Dette bliver i særlig grad en udfordring i BDFL, fordi forvaltningen sker på tværs af DGI og DIF, hvormed der ikke kun skal tages hensyn til egen organisation og organisering, men også findes fælles fodslag.

ANDEN FASE: DIFFERENTIERINGSFASEN

Med ovenstående in mente er det en væsentlig pointe i evalueringen, at BDFL med fordel kan fokusere på at træde ind i Differentieringsfasen. Differentieringsfasen er karakteriseret ved følgende:

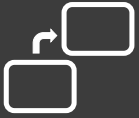
- Orden, fremfor vilkårlighed
- Planlægning, fremfor improvisation
- Rationel systematik, fremfor spontane handlinger
- Formalisering, fremfor den uformelle organisationsstruktur
- Opgavens mål, fremfor menneskets mål⁴

Som det ses af ovenstående, er der grundlæggende i fasen fokus på tydelig rammesætning og struktur. I modellen på forrige side er det beskrevet som at der sker en 'opbygning af et styrbart apparat', hvilket betyder mindre egenrådighed og mere central rammesætning. En fortæller i evalueringen:



Fra centralt hold bør vi være bedre til at forholde os til, hvad der er til diskussion, og hvad der ikke er. Hvor meget dikterer vi ovenfra, og hvor lytter vi til det, der virker ude i områderne. Der tror jeg, at vi må sige, at vi ikke har haft så skarpt et blik for

⁴ Hjortkjær



at rammesætte. Og så er det idrætterne, der rammer ind i det. Jeg tror ikke, at vi kommer udenom, at vi er nødt til at tage stilling til nogen helt overordnet. (aktør, visionsniveau)

Behovet for den næste fase i BDFL er altså, at der etableres et mere 'styrbart apparat', hvilket først og fremmest peger på visionsgruppen og dennes måde at arbejde med rammer og råderum. Der er behov for tydeligere ledelse og tydeligere rammesætning af, hvad der er helt grundlæggende forudsætninger for arbejdet med BDFL. Visionsgruppen kan altså med fordel i det videre arbejde være tydeligere i opdraget til styregrupperne, som igen med fordel kan være tydeligere i deres opdrag til de udførende led.

Både visionsgruppen kan forholde sig til følgende:

- **Skabe en tydelig retning for BDFL**, det vil her konkret sige at sikre at der er en kendt, tydelig og formuleret retning og tydelighed på, hvem og hvad BDFL er. Dette leder tilbage til pointerne fra tidligere om, at der med fordel kan sættes fokus på, hvem og hvad BDFL skal være i den næste fase.
- **Kunne formidle den sikkert og tydeligt** til styregrupperne og medarbejderne i de to hovedorganisationer.
- **Sikre loyalitet i forhold til denne retning**, herunder at **udføre insisterende intervention ved evt. manglende loyalitet**. Dette er en særlig udfordring, idet BDFL har som helt afgørende præmis, at det foregår i et samarbejde mellem DGI og DIF, hvor organisationsstrukturen udfordrer, at man med interventioner (eller sanktioner) kan sikre den nødvendige loyalitet. Ikke desto mindre vurderes det, at visionsgruppen skal påtage sig ansvaret for at sikre, at der findes loyalitet til arbejdet med BDFL og de rammer, der udstikkes.

Ovenstående opgaver ligger ligeledes hos styregrupperne, hvilket forudsættes at det etableres i visionsgruppen, så de enkelte styregrupper har en klar ramme at etablere strukturen for visionsarbejdet ind i. Der skal altså etableres ro, rammer, regelmæssighed, struktur og rutiner, således at medarbejderne har en klar ramme at udføre deres arbejde i.

Som det ses i figuren med de fire faser, er Differentieringsfasens største udfordring relationer mellem mennesker. I takt med, at der skabes øget struktur og retning, bliver der mindre rum til fokus på den relationelle koordinering og den innovation, der kan etableres i den mere åbne struktur i Pionerfasen. Dermed bliver balancen, at skabe tilstrækkelig retning til, at der bliver færre frustrationer og konflikter i det udførende arbejde, og samtidig at der ikke skabes så mange 'regler', at der ikke længere er rum for udforskning og at jagte den fælles gode ide.



LEDELSE AF BEVÆG DIG FOR LIVET

Det følgende afsnit beskæftiger sig med ledelsen af BDFL. Afsnittet indledes med en overordnet betragtning og derefter udfoldes perspektiver på både bestyrelsernes-, visionsgruppens og projektlederens rolle samt den decentrale ledelses betydning.

BESTYRELSESNES BETYDNING

En overordnet pointe er, at bestyrelserne i DGI og DIF principielt fungerer som de øverste beslutningsorganer med den endelige beslutningskompetence, der dog i praksis sjældent modsætter sig beslutninger truffet af visionsgruppen. Bestyrelserne er primært involveret 'på de store linjer' og bliver dermed ikke anset som reel beslutningstager i forhold til den egentlige forvaltning af BDFL. En væsentlig tilføjelse i denne sammenhæng, som langt flertallet understreger, er, at der opleves at være fuld tillid til visionsgruppen fra de to bestyrelser, hvorfor det er muligt for visionsgruppen at træffe væsentlige strategiske beslutninger i BDFL. På trods af, at bestyrelserne således ikke opleves at være direkte involveret i flertallet af beslutninger, vurderes de alligevel at have en vigtig betydning, dette ikke mindst politisk.

“*Det de to bestyrelser skal tage stilling til, det er det overordnede og strategiske arbejde; at det er de og de hovedklumper vi arbejder med de næste 3 år. Der sidder de med. Men ikke i forhold til bevillingerne i det. Der ligger en del arbejde også i at få det forankret politisk, interessevaretagelsesdelen sådan rent politisk – og den ligger som en væsentlig i bestyrelserne.* (aktør, visionsniveau)

I forlængelse af ovenstående peges der på, at det opleves som bestyrelsernes opgave at sikre politisk momentum. I det perspektiv er det vigtigt at opretholde de to formænds placering 'fremme i feltet', hvilket nogle informanter peger på bør foregå i højere grad, end det er tilfældet. Adspurgt til hvilken vigtigste anbefaling, der skal gives til BDFL fremadrettet, siges der således i interview:

“*Mere politiske bevågenhed i de to organisationer. Formændene skal involveres meget stærkere. Jeg bekymret for, at vi har mistet politiske momentum.* (aktør, visionsniveau)

Bestyrelserne har således en vigtig politisk betydning, og rollen som ambassadører for BDFL i hver sin respektive i opleves også at være en del af bestyrelsernes ansvar. Herunder ligger den løbende proces det er at sikre ejerskab og dermed være den forreste bannerfører, ligesom også kontakten til regeringen, landets borgmestre og øvrigt højpolitisk arbejde er en del af bestyrelsernes rolle. I det henseende synes de fleste at have en oplevelse af, at bestyrelserne lyk-



kes, om end de fra nogles perspektiv er dekoblet det egentlige arbejde med BDFL. Enkelte peger på specifikke bestyrelsesmedlemmer i de to bestyrelser, der ikke i tilstrækkelig grad bakker op om og prioriterer BDFL. Ikke desto mindre er der også informanter, der oplever høj loyalitet:

”” *Loyaliteten og det at man prioriterer opgaver i det fælles regi. Det er virkelig en succes. Allerøverst oppe tager regeringen det med i deres regeringsgrundlag og fondene er med til at støtte det. Bestyrelserne tager det ind. Jeg bruger det overfor medarbejderne her i huset, og de bruger det ude i foreningerne (aktør, visionsniveau)*

Der er derudover bred enighed om, at konstellationen med de to næstformand i visionsgruppen er den rigtige løsning, og at de bidrager både fagligt og med en stor signalværdi til visionsgruppen.

”” *De to næstformænd, som er i spidsen for projektet - det giver mening, og den måde det er struktureret på, synes jeg er rigtig fint. Involveringsgraden er helt nødvendig fra det niveau. (aktør, visionsniveau)*

Som rapporten også flere andre steder berører, opleves der at have været en meget lang indløbsperiode i BDFL og det samme peges der på i relation til dialogerne om BDFL på bestyrelsesniveau. Mere konkret gives der udtryk for, at der gik for lang tid mellem lanceringen af BDFL og til at visionen faktisk blev en realitet, hvilket for nogen synes at sende et for uambitiøst signal. Her gives bestyrelserne en del af ansvaret.

VISIONSGRUPPEN

Visionsgruppen udgør et helt centralt ledelseslag, hvorfor der også er spurgt specifikt ind til visionsgruppens funktion, rolle og besætning. Dette både i et bagudrettet- og fremadrettet perspektiv.

En væsentlig opgave for visionsgruppen er vurdering og godkendelse af bevillinger, og dermed kommer de til at fungere som en slags intern BDFL-fond. I det perspektiv peges der på, at det er vigtigt at visionsgruppen også fremadrettet formår at træffe 'det kyniske valg', som det formuleres i et interview. Visionsgruppen skal således være præcise og prioriterende i forhold til at bevillige økonomien derhen hvor den vurderes at have mest effekt i form af (forenings-)aktive danskere. Flere peger også på, at visionsgruppen har et ansvar i forhold til at signalere klart og tydeligt, at der med økonomien også følger en forventning om, at DGI og specialforbundet i de enkelte aftaler arbejder målrettet på at udbrede ejerskab for BDFL hos alle involverede. Her spores et forbedringspotentiale.

Flere peger ligeledes på visionsgruppens vigtige funktion i at være en stærk drivende kraft i BDFL. At være drivende betyder både at være koordinerende, at være bindeled mellem øvrige lag i organiseringen, ligesom det handler om at fastholde dynamikken og vedblive med at formulere BDFL som vigtig. Derimod betyder drivende ikke at være politisk. En siger:



” ” *Jeg har brugt det udtryk, at visionsgruppen laver praktikken, og de to bestyrelser laver politikken. Det er meget naivt formuleret, men jeg mener det ret alvorligt. Hvis man blander politik ind i at få to organisationer til at arbejde sammen, så bliver det noget roderi. Så visionsgruppen skal have et drive til at lave løsninger og skabe aftaler. Og så er der en mere formel beslutningskraft i bestyrelserne. (aktør, visionsniveau)*

I afdækningen af styregruppens rolle er der ligeledes spurgt helt specifikt til bemandingen af den. Her er flertallet enige om, at det er de rigtige positioner, der sidder der og derudover at fordelingen af stole mellem de to organisationer er både velfungerende, men også nødvendig.

I et fremtidsperspektiv ses primært tre væsentlige opgaver for visionsgruppen. Den ene er allerede beskrevet i fokus på Differentieringsfasen og dermed øget struktur. Den anden handler om at intensivere befolkningens bevidsthed i forhold til BDFL gennem kampagner; en opgave, som for alvor skal tage fart i 2018. Den tredje handler om, et behov for, at visionsgruppen fremadrettet skal have flere strategiske diskussioner og samtidig træde et skridt væk fra driften i visionsaftalerne.

” ” *Vi har alt for få strategiske diskussioner. Visionsgruppen har fingrene for meget i driften og udførelsen af projekterne. (aktør, visionsniveau)*

Citatet understreger indirekte, at der fremadrettet bør arbejdes på en finde en fornuftig balance mellem projektinvolvering og et mere overordnet strategisk niveau, jf. de tidligere beskrivelser af at sætte retning for den næste fase i BDFL. Dette pointe nuanceres yderligere i afsnittet om ledelsen i landsforeninger og specialforbund på de følgende sider.

Opsummerende siger en om visionsgruppen:

” ” *Visionsgruppen er krumtappen i hele samarbejdet. Det er der beslutningerne helt overordnet ligger. Der ligger alt det afgørende; hvad skal der satses på, hvilke visionsaftaler godkender vi, økonomien. (aktør, visionsniveau)*

I forlængelse af ovenstående citat peges dernæst på styregruppeniveauet, som i den enkelte visionsaftale er afgørende for succes. Når der således er sagt 'godkendt' fra visionsgruppen, falder en del af ansvaret over til styregrupperne. Dette perspektiv udfoldes ligeledes i afsnittet om ledelsen i landsdelsforeninger og specialforbund nedenfor.

PROJEKTLEDER

Også projektlederens rolle har været et særskilt fokus i afdækningen af ledelsen. I interview indleder en informant med at pointere, at BDFL blev startet op uden en overordnet projektleder og siger derefter:

” ” *Nu kan vi se, at en projektleder er afgørende. Jeg kan på sin vis ikke forstå, at man er startet op uden en projektleder. Og måske har det så alligevel været fornuftigt, fordi det har betydet, at nogle nøglepersoner har været nede i mulden. (aktør, visionsniveau)*



At starte BDFL uden en projektleder har dermed haft en indirekte positiv konsekvens, men for nuværende synes der ikke at være noget som helst tvivl om, at projektlederen er helt afgørende for BDFL. I det følgende opridses projektlederpostens vigtigste opgaver i perspektivet: hvad er det vigtigt at projektlederen understøtter – også fremadrettet?

Fleere af de samme formuleringer går på tværs af informanterne, blandt andet at projektlederen skal have modet til at drøfte, om BDFL er på rette vej. Derudover er det projektlederens ansvar mere formelt at holde linjen i projektet, være den, der holder projekterne op på deres forskellige forpligtelser, og samtidig er bindeled til visionsgruppen. Dette kræver sparring med både projektlederne i de enkelte aftaler og visionsgruppen samt en løbende indsats med at sikre, at samarbejdsrelationer vedligeholdes. En kalder det "at holde styr på flows", mens en anden bruger formuleringen "det administrative omdrejningspunkt":

“Projektlederen er det administrative omdrejningspunkt for det hele. Jeg kan bedst illustrere det ved, at vi ikke havde hende fra start. Det første år kørte vi uden, og det var et helvede for de fleste af os at skulle have overblik over så meget. (aktør, visionsniveau)

Afsluttende konkluderes det, at der er bred enighed om, at ansættelsen af en projektleder er det helt rigtige, og at det er sket med en lang række positive konsekvenser, idet projektlederposten har bidraget med sammenhæng og koordinering. I et fremadrettet perspektiv siger en:

“Visionen er så stor, så man kunne overveje, om det er alt for lidt med én projektleder. Det bliver hurtigt en koordinator frem for en, der kan presse projekterne. Nogle gange er det så op til visionsgruppen at afgøre, om en badmintonskole er en god ide eller ej. Også i takt med at visionen bliver bredere og bredere, vil jeg gerne have projektledere på indholdet også. (aktør, visionsniveau)

BDFLs størrelse og omfang taget i betragtning, giver det mening for nogle af de adspurgte at indføre mere end én projektlederpost. Dette perspektiv videregives i evalueringen som et muligt oplæg til dialog.

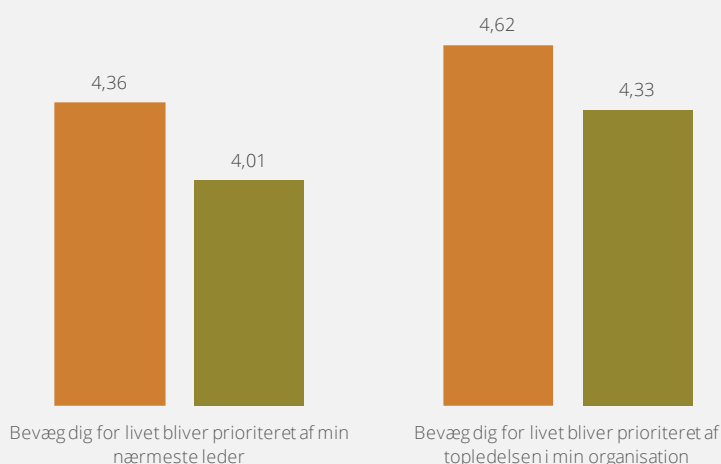
LEDELSE I LANDSDELSFØRENINGER OG SPECIALFORBUND

De lokale ledelser har naturligt en væsentlig betydning for BDFL, idet de har ansvaret for det lokale ledelsesrum og dermed kan prioritere og sætte retning for BDFL i større eller mindre grad. Evalueringen viser, at den ledelsesmæssige forankring er varierende både i landsdelsforeninger og specialforbund. Samstemmende med forklaringerne om, at BDFL i højere grad er forankret i DGI end i DIF viser der sig også her en tendens til, at den ledelsesmæssige opbakning og loyalitet er større i DGI end i DIF. Dog er det væsentligt at sige, at det ikke er et dominerende perspektiv.

Perspektiverne om, at der 'rum for forbedring', som det forklares af flere informanter, kommer primært fra interviews på overordnet strategisk niveau. Der er ligeledes spurgt bredt ud i de to organisationer, om den ledelsesmæssige prioritering, hvor der viser sig et meget positivt billede, som diagrammet nedenfor viser.



Der opleves lidt højere ledelsesmæssig prioritering i **DGI** end i **DIF**.



Betragtes besvarelser i spørgeskemaet ses det, begge organisationer svarer positivt på spørgsmålene. Samtidig viser det sig, at DGI i lidt højere grad end i DIF oplever, at BDFL bliver prioriteret både af nærmeste leder og af topledelsen.

Dette hænger sammen med de kvalitative betragtninger, ligesom det knytter an til evalueringens tidligere pointer om større forankring i DGI end i DIF.

Det vurderes som afgørende, at der er lokal ledelsesmæssig opbakning og prioritering af BDFL for at lykkes med visionens indhold. Det er ikke muligt på baggrund af evalueringen at komme med meget tydelige anbefalinger til, hvordan den lokale ledelsesmæssige opbakning skal skabes, hvilket vurderes som udtryk for, at det er komplekst at skabe ejerskab bredt, samtidig med at det lokale råderum fastholdes. En forklarer til spørgsmålet om, hvordan der fremadrettet kan skabe ledelsesmæssig opbakning:

“Jeg tænker, at det er en kombination af noget psykologi: At motivere, opfordre, forklare og så nogle håndfaste økonomiske tiltag, forstået på den måde, at hvis man ikke flytter sig hurtigt nok i de enkelte projekter, så kan det være nødvendigt at revurdere den økonomiske tildeling. Det er en kombination af pisk, gulerod og psykologi, der skal drive processen videre. (aktør, visionsniveau)

STYREGRUPPER FOR VISIONSAFTALER

På idrætsniveauet sidder omtrent 100 individer i forskellige styregrupper, som hver især har en vis beslutningskompetence i forhold til BDFL. Der er således mange aktører involveret i ledelse på kryds og tværs, hvilket tidligere har givet anledning til refleksioner over, om det er den rette organisations- og ledelsesform. Her synes flertallet at få øje på, at det der primært går tabt i den nuværende organisering er transparens, mens den store styrke ligger i at de forskellige idrætter har mulighed for at forvalte en del af ledelsesansvaret internt i visionsaftalerne og med 'deres egen' idræt som omdrejningspunkt.

“Man har en rigtig stor fordel ved at ledelsen bliver delt ud på rigtig mange, og man ligesom skaber det her spindelvæv ud i organisationerne, så det kommer tættere på de enkelte organisationers egen daglige ledelse. (aktør, visionsniveau)



På den ene side vil der med et stort system med mange aktører følge en fornemmelse af kompleksitet og manglende gennemsigtighed, på den anden side imødekommer den nuværende ledelsesorganisering idrætternes forskellige daglige ledelsestraditioner.

”” *For at gøre en lang historie kort, så er der ulemper som det er organiseret på nu, men jeg kan ikke se, hvordan man kan gøre det på en bedre måde. (aktør, visionsniveau)*

Foruden den grundlæggende oplevelse af, at styregruppestrukturen er den rigtige og mest hensigtsmæssige, peges der på en udfordring, der er væsentligt at have for øje, nemlig at der ikke sidder nogen 'for bordenden'. Dette får den praktiske konsekvens at alt skal etableres i en fælles konsensus, hvilket til tider kan være vanskeligt i praksis. I interviews fortælles det:

”” *Hvem leder styregruppen? Der kan opstå nogle problemstillinger, som er en form for lille bestyrelse. Der er nogle udfordringer i hvem der helt konkret tager ansvar. Det bliver hvert eneste styregruppemedlem der skal tage det ansvar. De skal alle sammen gå tilbage i organisationen og spørge: 'Hvordan gør vi det her, her hos os? Det er ikke så let et rolleskift at tage, og slet ikke i noget som er så komplekst. Det er en ny rolle som f.eks. en landsdelsformand skal se sig selv i. (...) Man bevæger sig i den organisering man kender, uden at være bevidst om det, hvad man sidder og skal agere i. (aktør, visionsniveau)*

Pointen er her, at man skal være opmærksom på, at de 'demokratiske rum', der etableres i styregrupperne, ikke bliver ineffektive, fordi der ikke er nogen, der har et klart opdrag og et klart ansvar. Endnu engang peges der tilbage på visionsgruppens og denne opdrag til styregrupperne, som en del af svaret, ligesom udfordringen med fordel kan gøres transparent i de enkelte styregrupper, så det kan drøftes åbent.



INDFRIELSE AF MÅLSÆTNINGERNE

Følgende afsnit omhandler forskellige perspektiver, som informanter og respondenter i evalueringen peger på, der med fordel kan arbejdes med fremadrettet for i endnu højere grad at understøtte indfrielse af visionens målsætninger. Disse perspektiver, som dels afspejler holdninger fra enkelte eller større aktørgrupper, omhandler dels helt konkrete bud på, hvad der skal aktiveres og dels hvad der bør prioriteres og fokuseres på i den næste periode i arbejdet med BDFL. Dermed skal afsnittet læses som en udvidelse af de overordnede anbefalinger.

ADFÆRDSKAMPAGNE

Der italesættes fra mange store forventninger til den adfærds-kampagne, der skal igangsættes i 2018. Afsættet er de fire pilotprojekter, og i tæt samarbejde med bureauet KL7 fokuseres der i kampagnen på at aktivere netop adfærden blandt de inaktive. Grundantagelsen er, at det at arbejde med de helt små skridt og at understøtte en ny adfærd hos de inaktive danskere, kan gøre en væsentlig forskel. En fortæller i forbindelse med kampagnen:

“ Det allervigtigste er jo, at folk ændrer adfærd. Det er også derfor den kampagne der planlægges handler om adfærdsændring. Den handler om, at vi godt ved hvor vanskeligt det er at få personer der er inaktive integreret i en aktivitet. Det er jo den enkeltes mindset der skal ændres. Det er det kampagnen går ind og ændrer hos det enkelte individ. Kampagnen går trinvis, og der er lavet pilotprojekter som viser det har succes. (aktør, caseniveau)

Ikke mindst er der, som det også fremgår af citatet, store forventninger til, at adfærds-kampagnen kan få betydning for at løfte de 75% i højere grad, end det er sket til nu.

FORTÆLLINGEN OM HVORFOR

Et andet perspektiv, der også viser sig i evalueringen, omhandler ligeledes adfærdsændring og hvilke tangenter, der skal spilles på for at gøre danskerne mere aktive i og udenfor foreninger. Perspektivet her handler om, at der i visionsarbejdet skal zoomes ind på en bredere forståelse af motivationen for at blive aktiv. Informanter som deler dette perspektiv ønsker at supplere den forståelse, som de oplever som dominerende i BDFL, nemlig at motivationen for at blive aktiv handler om sundhed og ønsket om at blive et sundere menneske. Det forklares, at danskerne udmærket er klar over, at bevægelse er sundt, men at det ikke altid ses at være et virksomt argument i bestræbelserne på at mindske gruppen af inaktive. I stedet foreslås det, at fortællingen om idræt og foreningsliv i endnu højere grad end tilfældet er nu omhandler livskvalitet og rige muligheder for fællesskab. Således at selve idrætsaktiviteten og/eller foreningen træder i



baggrunden og udgør en ramme eller et samlingspunkt for udfoldelse som rækker ud over sundhedsfremme (her forstået som fysisk sundhed). En aktør fortæller:

” En stor del af de inaktive har været inaktive det meste af deres liv. Og hvorfor skal man så pludselig blive aktiv? Det kan aktiviteten ikke fortælle, og det kan mere kommunikation om aktiviteten heller ikke. På et tidspunkt får man måske børn, der måske spiller fodbold. Her får man øje på, at fodbold også handler om kammeratskab. At man er en del af noget større, som har værdi. Det er den fortælling, som skal frem. At idrætten har en almennyttig værdi. (aktør, visionsniveau)

MERE FOKUS PÅ DEM, DER IKKE KLÆDER OM

I tråd med ovenstående italesættes det blandt flere informanter, at BDFL skal have et langt større fokus på motionister, herunder gruppen af inaktive. Denne målgruppe beskrives i interview, som 'dem der ikke klæder om', hvilket, ifølge informanterne, kalder på aktiviteter med oplevelsen som det bærende element, hvilket også stemmer overens med foregående perspektiv om livskvalitet. Aktiviteter med oplevelsen i fokus forklares eksempelvis at kunne være oplevelser indenfor friluftsliv eller historisk-kulturelle oplevelser. En aktør forklarer det således:

” Guldet [potentialet for flere medlemmer, red.] ligger i friluftsliv. Hvis man tager sådan noget basalt som at gå eller cykle en tur. Der er der ingen skævhed i forhold til uddannelse og ressourcer. Hvis vi skal nå bredere ud, så skal vi ikke stoppe en racercykel ned i halsen på dem [motionister og potentielle motionister, red.]. (...) og vi skal ikke give dem, der kan cykel 100 km endnu et 100 km løb. Vi skal have fat i dem med bagagebærere. (aktør, visionsniveau)

I forlængelse af dette perspektiv stilles der blandt informanterne spørgsmålstejn ved, om BDFL indtil nu har fokuseret for meget på sportsgrene, som alene appellerer til de i forvejen aktive og idrætsaktiviteter, der kræver for meget af den inaktive dansker. Derved udtrykkes bekymring for, om BDFL har bundet sig for hårdt økonomisk til initiativer og idrætter, som ikke har potentiale til at bidrage til målsætningen. På den baggrund peger informanterne på, at der fremadrettet må åbnes op for idrætter, hvor potentialet for at nå de inaktive er større. En aktør siger:

” Der kan være idrætter som for eksempel billard og dart, som er lettere at indgå i, hvis man er inaktiv. (aktør, visionsniveau)

BDFL I YDERSTE LED

Som det er beskrevet flere steder i evalueringen, er det en udbredt oplevelse hos informanterne, at første fase af visionsarbejdet har haft samarbejdet som altoverskyggende omdrejningspunkt. Dette har afstedkommet en stor efterspørgsel, blandt informanter, på en næste fase, hvor BDFL kan 'mærkes' i det yderste led. En aktør forklarer:

” Vi havde ikke en forhåbning om, at der skulle ske medlemsvækst fra day one. Vi var klar over, at der var en indkørfase, vi skulle igennem. Men det er rigtig vigtigt, at

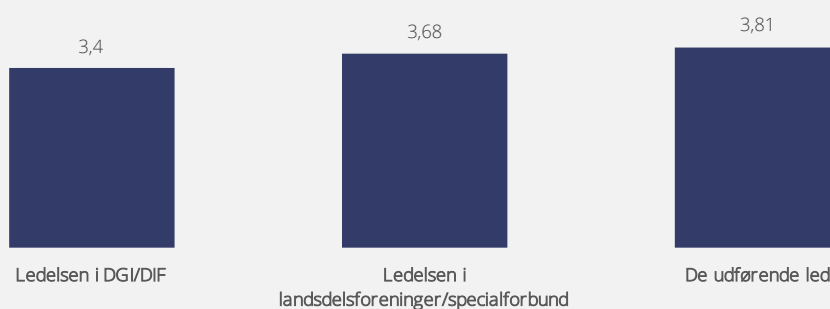


vi inden for den næste fase på 3 år kommer til at se faktiske resultater. (aktør, visionsniveau)

Som det fremgår af citatet, er det således forventningen, at fokus i den næste periode kommer til at skabe effekter og resultater på forenings- og medlemsniveau. Opnåelsen af resultater forklares at være vigtig, dels fra et samfundsmæssigt perspektiv, hvor man ønsker at BDFL kommer til at gøre en forskel, og dels fra et internt perspektiv, hvor organisationer ønsker medlemstilvækst og flere aktiviteter i lokalområderne. Det italesættes i forlængelse heraf, at der opleves en oprigtig virketrang og lyst til at se resultater på alle niveauer i BDFL, hvilket vurderes at understøtte processen henimod opnåelse af resultater.

I spørgeskema har respondenterne angivet hvilket prioriteret fokus BDFL bør have i relation til ledelse og de udførende led fremadrettet for at understøtte visionen. Her ses det, som det fremgår af nedenstående diagram, at respondenterne peger på, at de udførende led skal prioriteres højere end det har været tilfældet frem til nu. Det angives dog også, at ledelsen i de to hovedorganisationer samt ledelsen i landsforeninger og specialforbund skal prioriteres mere, dog vægtes de udførende led højest.

De udførende led skal prioritere BDFL endnu højere fremadrettet.



Om højere prioritering af de udførende led forklarer respondenterne gennem en åben besvarelse, at dette i særlig grad handler om to fokusområder. Det ene omhandler at mindske drøftelser, forhandlinger og top down processer, som sætter begrænsning på tiden til at være tilstede ude hos foreningerne. Altså handler det om fremadrettet at prioritere de udførende leds tid til at være der, hvor aktiviteterne finder sted tæt på foreningerne, instruktører og udøvere. Et væsentligt opmærksomhedspunkt i tilknytning til dette, som dog ikke berøres i spørgeskemaet, men fremkommer i interviews, er det udførende leds fokus på flere frivillige og de frivilliges vigtige rolle, hvis visionens måltal skal nås. .

SAMARBEJDE MED ANDRE AKTØRER

Et meget omtalt aspekt gennem evalueringen er erkendelsen af, at DGI og DIF tilsammen kan gøre en forskel, men at indfrielse af visionens målsætning også fordrer en stor grad af inddragelse af eksterne parter. En vigtig del af opgaven for organisationerne fremad, er derved også at motivere andre organisationerne til at comitte sig til visionen. Flere peger på, at særligt kommunerne spiller en central rolle som en ekstern part, der kan understøtte visionsarbejdet. En aktør siger:



“ Det er vigtigt med samarbejdet med kommunerne. Vi skal sætte fart på kommuneaftalerne, for herigennem får vi en masse forærende (...). Hertil kommer, at det er attraktivt for kommunerne at være med. (aktør, visionsniveau)

I relation til kontakten med kommunerne forklarer flere informanter, at det vil være hensigtsmæssigt, hvis BDFL fremadrettet tilgår kommunerne, som en samlet BDFL-enhed. Dette for at undgå at skabe mange indgange og parallelle tiltag, som opleves at have skabt forvirring.

Foruden kommunerne peges der også på andre eksterne parter, som der allerede er indgået samarbejde med eller som opleves at være oplagte samarbejdspartnere. Her fremhæves eksempelvis patientforeninger, der repræsenterer patienter med livsstilsrelaterede lidelser, som kan have fysiologiske fordele ved bevægelse. Humanitære organisationer nævnes også som en oplagt indgang til arbejdet med flygtninge og udsatte grupper. I forbindelse med det førmtalte fokus på bevægelse med oplevelser som omdrejningspunkt forklares Friluftsrådet, der allerede er indgået aftale med, og lignende interesseorganisationer også at kunne være interessante samarbejdspartnere.

BÆREDYGTIGHED

Det har igennem evalueringen også været en opmærksomhed, hvorvidt aktiviteterne igangsat under BDFL, vurderes at være bæredygtige efter endt projektperiode. I spørgeskema og interviews er der således spurgt ind til aktørernes vurdering af, hvorvidt de igangsatte aktiviteter forventes at leve videre, når BDFL er afsluttet.

Som det fremgår af tabellen til højre, angiver 66% af respondenterne i spørgeskemaet, at de har en forventning om, at aktiviteterne vil fortsætte, mens 28% angiver, at det kan gå begge veje. Kun en meget lille andel angiver, at de ikke har tiltro til aktiviteterne bæredygtighed. Ses der bag om tallene, viser datamaterialet, at respondenter fra DIF er en smule mere optimistiske, idet 77% angiver positive forventninger mod 64% hos DGI.

Denne overordnede positive vurdering genfindes i interviews, hvor informanter fra begge organisationer giver udtryk for, at der med fondsmidlerne er givet en saltvandsindsprøjtning til at sætte udvikling i gang, og at den udvikling naturligt har sat sine spor gennem aktiviteter og samarbejder, som vil fortsætte i en eller anden form med eller uden fondsmidler og uanset om BDFL fortsætter eller ej. I tilknytning til dette peger flere på, at der er igangsat mange aktiviteter uden fondsmidler, hvorfor bæredygtighed ikke alene knytter sig til ekstern finansiering. Dette italesættes som en styrke i forhold til aktiviteterne bæredygtighed. En aktør siger:

“ Der er mange indsatser, som er igangsat uden økonomisk støtte decentralt. At tro at initiativer alene bliver dækket af fondsmidler er slet ikke korrekt. Der er mange medarbejdere, som arbejder med samme dagsorden uden fondsmidler. (aktør, visionsniveau)

De fleste har forventning om, at aktiviteterne i BDFL vil leve videre også uden fondsmidler.





FÆLLESFUNKTIONER

Markedsføring, kommunikation, IT og økonomi går i Bevæg dig for livet under betegnelsen 'fællesfunktioner', som er udgangspunkt for det følgende afsnit. Afrapporteringen af fællesfunktionerne tager afsæt i dels de interviews, der er noteret i datagrundlaget til højre, som er interviews gennemført med aktører direkte involveret i fællesfunktionerne, dels inddrages perspektiver fra de øvrige 61 interviews, der er gennemført med aktører involveret i visionsaftalerne. Disse er brugere af fællesfunktionerne, og har dermed vigtige perspektiver og forklaringer, som medtages i denne afrapportering. Herudover tages der udgangspunkt i den spørgeskemaundersøgelse, som er sendt ud til samtlige involverede i visionsaftalerne, hvilket har givet besvarelser som anført i kassen til højre.

Idet de fire fællesfunktioner viser sig at fungere og administreres som fire enheder med samarbejde, vil de i det følgende blive behandlet hver for sig, dog med et afsnit om det samarbejde, der gennemføres i samarbejde mellem markedsføring og kommunikation. Dog viser der sig i evalueringen ét fælles perspektiv, som er tydeligt på tværs af de fire funktioner omhandlende rammer, standarder og ledelsesmæssig opbakning til beslutninger, hvorfor dette præsenteres på tværs.

RAMMER, STANDARDER OG LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING

Den centrale pointe i evalueringen af fællesfunktioner er det oplevede behov for tydeligere rammer og standarder samt ledelsesmæssig opbakning til de beslutninger, der bliver truffet.

Der er under BDFL er en række rammer og standarder, som aktørerne bør og skal leve op til, da det er helt nødvendigt for at få projektet til at køre så effektivt som muligt. Derudover forklares det, særlig i forhold til markedsføringsindsatsen, at der ligger en række forpligtelser over for Nordea-fonden og TrygFonden, som har bevilget midler til visionen, og dermed har krav og ret til at projektet bliver markedsført med netop BDFL og BDFLs identitet i fokus.

Der viser sig ikke entydige forklaringer på oplevelsen af disse rammer blandt de, der arbejder med visionsaftalerne. Nogle har stor forståelse for dem, og andre oplever dem som ufleksible og hæmmende for deres arbejde. Det er i evalueringen identificeret manglende opbakning og tydelighed ledelsesmæssigt over for disse rammer i visionsstyringsgrupperne, hvilket særligt henføres til specialforbundene. Den manglende ledelsesmæssige opbakning


DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	5	2
	112	23



forklares både at være en bevidst beslutning om at gå andre veje i det lokale end rammerne for BDFL henviser til, ligesom det forklares med at være i mangel på viden.


Et andet perspektiv er, at der ikke er truffet ledelsesmæssige beslutninger om, hvilke rammer og hvilket råderum, der er. Dette opleves særligt internt i fællesfunktionerne, og gør det vanskeligt at navigere i arbejdet og sende klare udmelder ud i visionsaftalerne. Udfordringerne forklares at opstå grundet dobbeltledelse mellem DGI og DIF, og at det er uklart, hvem der har 'sidste ord', hvilket i nogle situationer betyder, at der ikke træffes konkrete beslutninger. Eksempelvis fortælles der om markedsføringsindsatsen:

 *Det kunne have været godt, hvis der lå en manual, som vi kunne bruge, men det var lagt over på de enkelte projektledere. (aktør, caseniveau)*

Dermed opstår en situation både internt i fællesfunktionerne og blandt aktørerne i visionsaftalerne, hvor der ikke er tydelighed i, hvilke rammer og standarder, der er ufravigelige og hvilke råderum, der findes lokalt til at arbejde med kommunikation, markedsføring, it og økonomi i BDFL til størst muligt gavn for den enkelte visionsaftale. Dette betyder i praksis, at håndteringen af de forskellige opfattelser af, hvad der er inden og uden for rammerne, bliver håndteret af de medarbejdere, der varetager opgaver i fællesfunktioner i samarbejde med projektledere/konsulenter i visionsaftalerne, hvilket ikke er hensigtsmæssigt. At den enkelte skal fortolke rammerne betyder yderligere uklarhed, og det er en negativ faktor i forhold til arbejdsglæden i fællesfunktioner, hvilket opleves tydeligst i markedsføring, der har den største direkte berøringsflade med visionsaftalerne.

Det er dermed evalueringens vigtigste anbefaling i forhold til fællesfunktioner, at der på visionsgruppeniveau arbejdes med tydeliggørelse af rammerne og formidlingen af dem til de relevante, herunder særligt de ledere, der skal forvalte dem. Konkret peges der på, at styregrupperne for de enkelte visionsområder skal klædes bedre på, således at der ikke opstår den nuværende uklarhed. Dermed bliver det styregruppernes ansvar at formidle rammer og råderum videre ud i systemerne, og følge op på arbejdet med det.

Sidst bør det nævnes, at flere forklarer, at udfordringen er blevet mindre med tiden. En fortæller:

 *Det er blevet nemmere. Man finder en dagligdag og vi kender hinanden bedre. Men nogle gange kan det godt føles lidt stort og tungt. (aktør, fællesfunktioner)*

Det er naturligvis positivt, at der opstår relationer, og at medarbejderne finder deres vej at gå i samarbejdet. Ikke desto mindre viser der sig behov for tydeligere rammer, således at forhandlinger og drøftelserne kan finde et mere hensigtsmæssigt niveau.

FAKTA

Organiseringen af fællesfunktionerne er besluttet håndteret gennem en opdeling af funktioner mellem de to organisationer. Dermed består det reelle samarbejde i koordinering særligt mellem markedsføring og kommunikation. Fordelingen af funktioner mellem DGI og DIF opgjort på følgende måde:



Markedsføring:
DGI



Kommunikation:
DIF



IT:
DGI



Økonomi:
DIF



SAMENHÆNG MELLEM MARKEDSFØRING OG KOMMUNIKATION

Af de fire fællesfunktioner findes det tætteste samarbejde mellem markedsføring og kommunikation, idet der koordineres indsatsen, således at der i videst muligt omfang både skabes markedsføring og kommunikation af samme budskaber. Det fortælles:

” Vi er forpligtede til at kalde hinandens ind til samråd i forhold til hvordan vi gør i praksis. (aktør, fællesfunktioner)

Der ses forskellige konkrete samarbejdsstrukturer, dels ved nedsættelse af en fælles gruppe for markedsføring og kommunikation og dels ved løbende telefonisk kontakt. Det forklares, at de lange geografiske afstande gør samarbejdet udfordrende, men at strukturerne opleves velfungerende.

Som tilfældet er i en væsentlig del af evalueringen af BDFL, fylder kulturforskellene mellem DGI og DIF en del i evalueringen af fællesfunktionerne, herunder ikke mindst i samarbejdet mellem markedsføring og kommunikation. I denne sammenhæng må det dog med rimelighed nævnes, at kulturforskellene også er af faglig karakter, altså at der fagligt og tilgangsmæssigt er væsentlige forskelle på kommunikation og markedsføring, uafhængigt af om det er på tværs af organisationer eller i samme organisation. Foruden dette henvises til evalueringens beskrivelser af kulturforskelle og håndtering af dette i den samlede afrapportering.

En væsentlig del af samarbejdet mellem kommunikation og markedsføring er omhandlende det, der italesættes som 'kampagnen'. Kampagnen dækker over, at der arbejdes målrettet med adfærds-kampagner i overbevisningen om, at dette er et velegnet greb til at skabe ny adfærd, altså at flere inaktive bliver aktive.

2017 er blevet brugt til at etablere samarbejde mellem DIF kommunikation, DGI markedsføring og to bureauer, ligesom der er gennemført fire pilotprojekter i hhv. løb, tennis, fodbold og seniorer. Erfaringerne med kampagnen skal efter planen udbredes i 2018 til et mere bredt perspektiv, som er til gavn for hele BDFL. Beslutningen om, at det netop skulle være løb, tennis, fodbold og seniorer, der var afsat for pilotprojektet, er truffet i samarbejde mellem markedsføring, kommunikation og de to bureauer.

Antagelsen kunne derfor være, at netop disse fire visionsområder, som igennem pilotprojektet har fået særlig opmærksomhed, ville identificere en større understøttelse end de øvrige visionsområder. Interessant er det så, at der ikke er signifikante udsving af finde i de fire visionsaftaler, når der opgøres på, hvorvidt og i hvilken grad de oplever, at kommunikation og markedsføring har været understøttende for opnåelse af deres målsætninger. Tennis og seniorer svarer lidt højere end gennemsnittet på oplevelsen af understøttelse fra både markedsføring og kommunikation, mens fodbold og løb begge i mindre grad end gennemsnittet oplever, at kommunikation har understøttet arbejdet med visionen. I forhold til markedsføring svarer fodbold lidt under og løb lidt over gennemsnittet.

Noget tyder altså på, at pilotprojekterne endnu ikke har skabt en oplevelse af at understøtte målsætningerne hos visionsaftalerne, hvilket der med fordel kan fokuseres på fremadrettet. Ligeledes formodes det, at der hos projektlederne og styregrupperne i de fire 'pilot-idrætter' kan findes relevant læring, som med fordel kan afdækkes i det fortløbende arbejde med fællesfunktionerne.



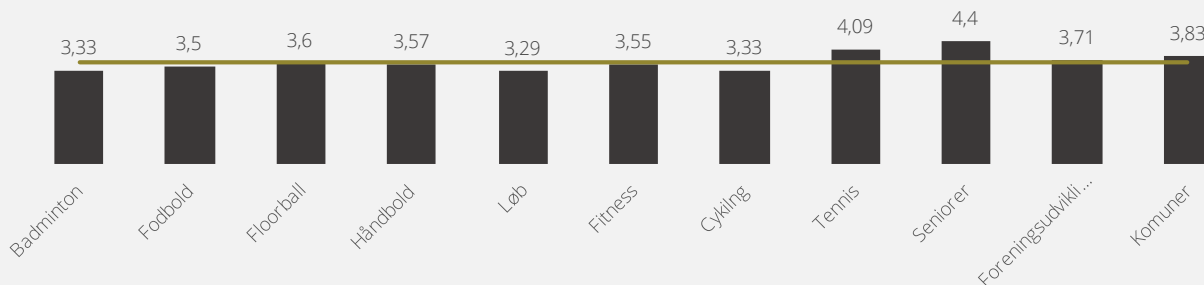
MARKEDSFØRING

Markedsføring bliver som nævnt varetaget af DGI markedsføring. Der arbejdes med kampagner, materialer og webreklame, når idrætterne beder om det, hvormed markedsføring i praksis fungerer som et internt bureau. En deltager fra løb forklarer om organiseringen:

“ Der er en markedsføringsansvarlig, som er tilknyttet løb. Hende taler vi med. Men hun har selvfølgelig også andre, hun har ansvar for. Så det er jo noget med at kommer ind i en plan. Men der bliver lavet sådan nogle halvårsplaner, hvor vi snakker med marketingsafdelingen og laver nogle beslutninger om, hvad vi skal gøre. (aktør, caseniveau)

Betragtes besvarelserne på, hvorvidt og i hvilken grad markedsføringsindsatsen i fællesfunktioner har understøttet opnåelsen af målsætningerne i visionsaftalerne, viser nedenstående billede sig. Samlet set viser grafen, at markedsføring i et vist omfang har haft betydning. Særligt hos seniorer er der et positivt resultat, hvor der i modsatte ende af skalaen er håndbold, hvor resultater viser et 'hverken-eller' resultat.

Særligt tennis og seniorer har haft gavn af den fælles markedsføringsindsats



DET ØKONOMISKE SET-UP

Et væsentligt tema i afdækningen af markedsføringsindsatsen i BDFL er, at markedsføring fakturerer 400 kr. i timen for deres arbejde. Dette er ifølge aktørerne i fællesfunktioner et resultat af den indledende forhandling mellem DIF og DGI, som blandt andet har omhandlet, hvor mange midler der investeres centralt, og hvor mange der skulle investeres i det decentrale, gennem visionsaftalerne.

Den økonomiske model har givet forskellige udfordringer i de første år af BDFL. Det er relevant at understrege, at en væsentlig del af udfordringerne er løst, hvormed en del af nedenstående skal forstås som udfordringer, der har fyldt meget i opstarten, men efterhånden fylder mindre. Ikke desto mindre refereres der tilbage til det indledende afsnit om at tydeliggøre rammer og råderum, således at drøftelser og diskussioner om strukturen og hensigtsmæssigheden i denne minimeres, ikke mindst når nye visionsaftaler igangsættes.



En udfordring består i at forstå og acceptere, at markedsføring i DGI ikke er sidestillet med private bureauer, og at man dermed lige så godt kan vælge en ekstern part. Det har krævet en del arbejde at skabe forståelse for dette i organisationerne, hvilket dog vurderes at være godt undervejs.

Et andet perspektiv er den lighed der findes mellem markedsføring og kommunikation. En fortæller:

” Udfordringen er, at idrætterne har svært ved at vide, hvornår noget er kommunikation og hvornår det er marketing. Og det ene sted skal de betale 400 kr. i timen. (aktør, fællesfunktioner)

Der er altså ikke en fuldstændig integreret forståelse i visionsgrupperne om, hvilke typer af opgaver, der ligger inden for den centrale investering i kommunikation, og hvilke, der skal betales for.

Et tredje perspektiv er hastigheden. Når der knytter sig direkte økonomi til markedsføringsopgaven skubber det til oplevelsen af noget 'eksternt', hvilket igen minder om et kunde-bureau-forhold. I disse forhold, eksempelvis til eksterne bureauer, er der indbygget en forventning om at kunne få hastesager igennem. Dette opleves ikke i sammen grad at være tilfældet i DGI markedsføring, hvor DBFL bliver prioriteret højt, men hvor der også er andre opgaver. En fortæller:

” Der er hele tiden sådan nogle ting, hvor jeg tænker, om jeg ikke bare kan gå ned til en grafiker, og få ham til at lave det. Men det kan jeg bare ikke. For os, der sidder i XX [specialforbund anonymiseret, red], der bliver det bare så langtrukket. Eks. skal man også komme 5 dage i forvejen, hvis man skal bruge noget fra marketing i DGI. Men vi vænner os da til det. Men det var ikke sjovt starten. Jeg kunne godt tænke mig, at det ikke var så rigtigt. Igen er det jo fordi jeg kommer fra et lille forbund, og det andet er bare vigtigt, når man er i et større hus. (aktør, caseniveau)

Det er dermed væsentligt, at markedsføring så vidt som muligt agerer hurtigt og agilt, når der er behov i visionsaftalerne. Når strukturen er bygget op omkring egenbetaling, opstår der en forventning om dette, og det vurderes, at tilfredsheden med markedsføring både opstår igennem hastighed og høj kvalitet.

AT UDVIKLE TIL FLERE

En del af logikken i at varetage markedsføringen centralt fra DGI er, at det gør det muligt at dele de udviklede elementer med de øvrige idrætter. Hvis digital markedsføring eksempelvis udvikler en digital løsning til en visionsidræt frigives den, så de øvrige idrætter kan få glæde af investeringen.

Der er åbenlyse ressourcemæssige fordele ved dette, idet der ikke udvikles i parallelle spor. Dog har det den slagside, at idrætterne opleves at være strategiske, forstået på den måde, at man venter med at igangsætte et udviklingsarbejde, som dermed skal finansieres, i håbet om at en anden idræt udvikler – og betaler – for det, hvorefter man kan anvende det. Der viser sig ikke i evalueringen nogen oplagt løsning på dette dilemma, ligesom det heller ikke viser sig som en meget hæmmende mekanisme. Ikke desto mindre bør der være øje for, at det ikke bliver en bremseklo for udviklingen. Eksempelvis kunne dette gøres igennem udviklingen af halv- eller helårige planer for hvad der laves i de forskellige visionsaftaler, som deles i hele BDFL.

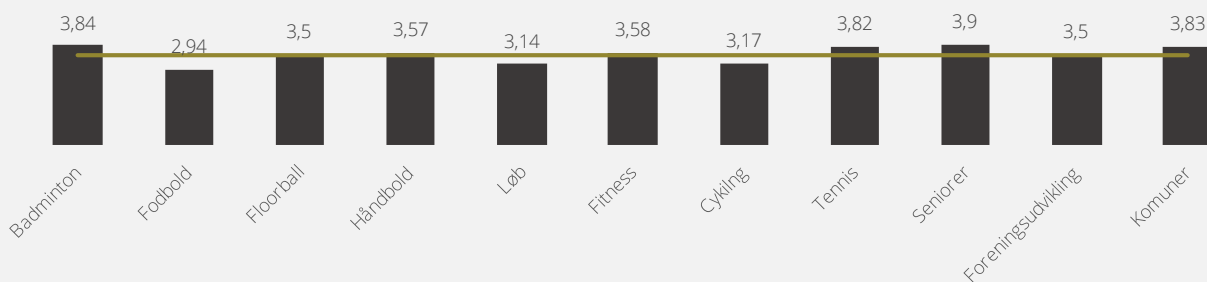


KOMMUNIKATION

Kommunikation er i fællesfunktionerne under BDFL forankret i DIF, og en væsentlig del af arbejdet knytter sig dermed til kampagnen, som allerede beskrevet. Kommunikationen i BDFL varetages centralt fra DIF, og der er altså ikke på samme måde som i markedsføring mulighed for at 'hyre' kommunikation til at fokusere på særlige kampagner i forbindelse med visionsaftalerne.

Ses der på oplevelsen blandt aktørerne i visionsaftalernes af, hvorvidt kommunikation understøtter opnåelse af målsætninger, viser nedenstående billede sig. Særligt badminton, tennis og seniorer oplever, at kommunikation har understøttet. I forhold til tennis og seniorer, kan dette forventelig knytte sig til arbejdet med kampagnepilotprojekterne. I modsatte ende er fodbold, løb og cykling, som ikke i væsentlig grad oplever, at kommunikation er understøttende.

Særligt badminton, tennis, kommuner og seniorer oplever at have gavn af den fælles kommunikationsindsats



Interviews på tværs af både aktører i fællesfunktioner og i visionsaftalerne viser, at der ikke i det ønskede omfang er overblik over kommunikationsindsatsen. En fortæller:

”” *Kommunikationen er simpelthen spredt, og ingen har overblik.* (aktør, fællesfunktioner)

Med rimelighed kan det siges, at kommunikation har brugt 2017 på pilotprojekterne, og på at arbejde med udvalgte visionsaftaler, som før beskrevet. Forventningen er dermed, at 2018 skal bruges på at sprede den viden, der er opstået, hvormed tiden forhåbentlig vil give en anden og bredere indsigt i, hvilket arbejde kommunikation varetager, og hvilken understøttelse, det kan give. Dette ændrer dog ikke den nuværende oplevelse:


”” *Mit klare indtryk er, at DIFs kommunikation ikke står til rådighed for BDFL. DIFs kommunikation er møntet på landsdækkende kampagner.* (aktør, caseniveau)

Såfremt der er ønske om at ændre denne holdning, kræves en aktiv og struktureret indsats.



EGNE KOMMUNIKATIONSKONSULENTER OG RESSOURCER

Flere visionsaftaler har ansat deres egne kommunikationskonsulenter, hvilket italesættes til at være velfungerende. Det giver mulighed for at målrette kommunikationsarbejdet til netop visionens indhold. En aktør fra fællesfunktioner fortæller:

 *Det er vigtigt, at visionsidrætterne selv har kommunikationsmedarbejdere. Fordi idrætten kender jo deres segment bedst. (aktør, fællesfunktioner)*

Ifølge kommunikation i fællesfunktionerne er deres opgave ikke, hverken nu eller fremadrettet, at lave kommunikationsarbejde for den enkelte visionsaftale, men at sprede historierne fra en idræt til en anden. Denne opgave vurderes af kommunikation i fællesfunktionerne til at være for omfattende til de decentralt ansatte kommunikationsmedarbejdere og projekterne, der hvor der ikke er en kommunikationsmedarbejder. For at dette skal lykkes, kræves et tæt samarbejde mellem kommunikation i fællesfunktioner og de centrale medarbejdere. Evalueringen viser ikke et tydeligt billede af, hvorvidt dette er opstået, dog vurderes det på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen præsenteret ovenfor, at der af potentiale til bedre understøttelse, end tilfældet er nu.

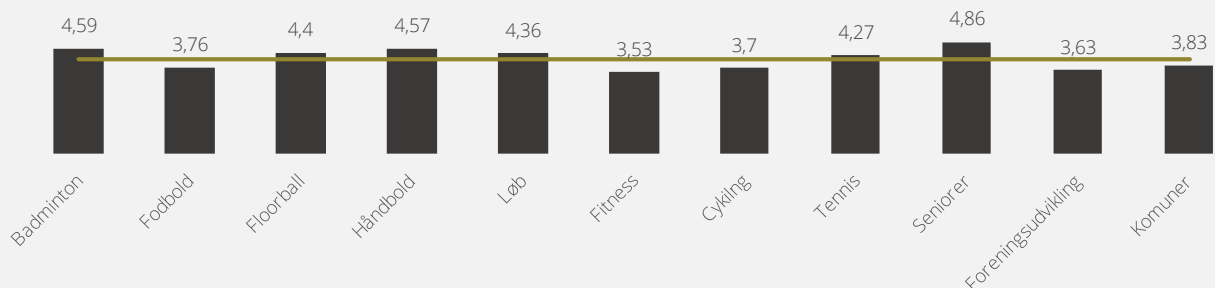
Et perspektiv i dette er ressourcerne til kommunikationsarbejdet. Det forklares fra kommunikation i DIF, at der ikke er sket justering af ressourcerne fra at BDFL bestod af 4 visionsaftaler, til nu hvor der er flere end 15 og flere på vej. Ressourcespørgsmålet bliver dermed en afgørende faktor for, hvilken betydning og understøttelse, der kan gives til visionsgrupperne og på tværs.

ØKONOMI

Økonomifunktionen i BDFL er varetaget af DIF, og varetager dels det økonomiske arbejde mellem fondene og DGI/DIF og arbejdet med håndtering af økonomien i visionsaftalerne.

Som tilfældet er i forhold til markedsføring og kommunikation, er der spurgt til oplevelsen af funktionens understøttelse i alle visionsaftalerne. Her viser det sig, at særligt badminton, håndbold og seniorer, har gavn af økonomifunktionen. Med et samlet gennemsnit på 4,1 (den grønne linje) er økonomifunktionen den af de fire fællesfunktioner, der i størst omfang opleves som værende understøttende for opnåelse af målgrupperne.

Særligt håndbold, badminton og seniorer opleve at have gavn af økonomifunktionen






Dermed konkluderes det, at økonomifunktionen, og beslutningen om at lade denne funktion være centralt funderet, er velfungerende for BDFL. En del af dette vurderes at være det setup, hvor enkelte medarbejdere i økonomi varetager økonomifunktionen, således at der er direkte kontakt mellem visionsaftalerne og den person, der varetager netop deres økonomi.

IT

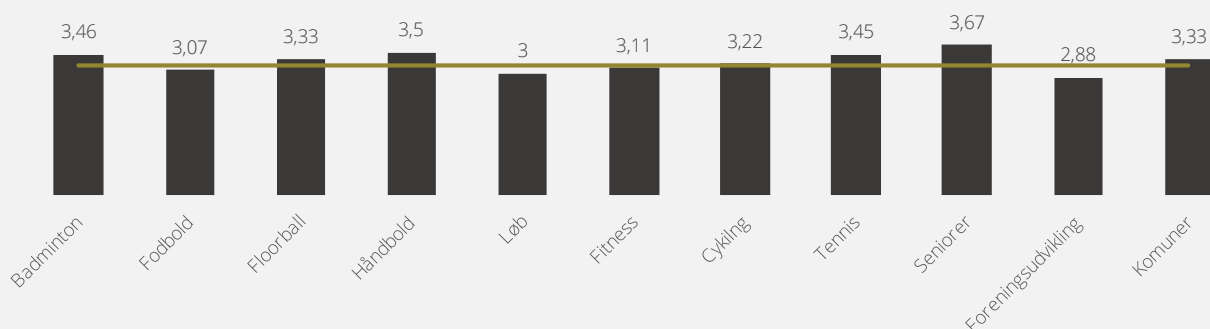
DGI varetager it-fællesfunktionen, hvilket først og fremmest vil sige at stille DGIs eksisterende systemer til rådighed. Denne beslutning forklares med, at det økonomisk og effektivitetsmæssigt var langt mere hensigtsmæssigt at arbejde på et eksisterende CRM-system frem for at skulle udvikle et fælles system. Ressourcehensynet var både til omkostninger med udviklingsarbejdet men også i forhold til oplæring af medarbejdere. Som det forklares:

 *DGI-medarbejderne kender jo allerede systemet, så der skal ikke bruges tid på oplæring. (aktør, fællesfunktioner)*

Systemet stilles til rådighed som en mulighed, ikke som et must. Når man siger ja, siger man samtidig ja til at arbejde i systemet, som det nu engang er, og det har givet en del drøftelser og arbejde med at opklare og forklare særligt i opstarten af BDFL. Eksempelvis kan det virke ulogisk at arbejde i et system, hvor der står DGI i, hvis man er ansat i et specialforbund. Derudover forklares det, at DGIs system ikke kan 'tale sammen' med specialforbundenes systemer, hvilket opleves som frustrerende. Håndteringen af dette vurderes at referere tilbage til pointen om rammer, standarder og ledelsesmæssig opbakning for at undgå drøftelser om elementer, der inden for den ressourcemæssige ramme ikke lader sig gøre at ændre, og dermed bliver hæmmende for projektet.

Betragtes besvarelser fra spørgeskemaundersøgelse viser nedenstående billede sig.

Særligt badminton og seniorer oplever at have gavn af it-funktionen



Som det ses, ligger de fleste besvarelser omkring gennemsnittet (den grønne linje). Løb skiller sig ud i negativ retning, og et gennemsnit på 3 betragtes som et middel 'hverken eller'-svar. I den anden ende skiller sig seniorer sig ud, hvor de 3,67 er udtryk for en oplevelse af en rimelig god understøttelse. Det er væsentligt at bemærke, at alle besvarelser ligger i



den moderate ende, da en oplevelse af stor og væsentlig understøttelse af opgaverne, forventeligt ville betyde besvarelser over 4. Det bør dog bemærkes, at besvarelserne baserer sig på et bredt udsnit af tilknyttede til visionsaftalerne. Isoleres projektledernes besvarelser af deres oplevelse af it-funktionens understøttelse af opnåelse af målsætninger viser der et resultat på 3,63, hvilket altså stadig er i den moderate ende af skalaen.

Supplerende med ovenstående billede forklarer særligt deltagere i visionsaftalen om tennis, at de har gavn af it-funktionen:



Vi har brugt systemet til registrering af Tennissportens dag, og der har de [medarbejdere i it, red.] givet sparring. Hvordan får vi det ind på en platform, så det også er synligt for potentielle medlemmer? Hvor afholdes der Tennissportens dag? Også registrering i forhold til at følge op på målene. Hvor mange har været tilmeldte og hvor mange har været til det osv.? Hvor mange bruger voksenintro og hvor mange bruger familietennis? Så også som et måleredskab. (aktør, caseniveau)

Ovenstående er udtryk for et fokus, der også er i it-afdelingen. CRM-systemet forklares til at være helt afgørende for registreringer af de aktiviteter, der arbejdes med i visionsaftalerne.

Foruden at bidrage med systemer agerer it-fællesfunktionen også udvikler. Dette fylder mindre end driftsfunktionen, men der er samarbejde i gang om udvikling af eksempelvis apps. Der er internt i it-funktionen et ønske og håb om, at dette fremadrettet kommer til at fylde mere.

RESSOURCER OG SINGLE-POINT-OF-CONTACT

It-funktionen håndteres bredt i DGIs it-afdeling. Det betyder, at behov og opgaver prioriteres på helt lige fod med andre it-opgaver for DGI. Der er på nuværende tidspunkt ikke én dedikeret ressource til at håndtere it-opgaver for BDFL, hvilket forklares ville være hensigtsmæssigt. En single-point-of-contact, hvor det altid var den samme medarbejder, der håndterer it for BDFL ville give et mere strømlinet arbejdsflow og ville aflaste håndteringen af it-relaterede opgaver på BDFLs projektleders bord.

Der er på nuværende tidspunkt ikke den ressourcemæssige ramme til at løse opgaven på denne måde, hvormed der skal omprioriteres i ressourcerne, hvis det skal etableres.



CASE: FLOORBALL

Floorball Danmark og DGI har en klar ambition om, at der skal være flere floorball-spillere i Danmark, hvorfor der er indgået en visionsaftale om. På den baggrund forklares det i interviews, at det ikke har været svært for de to organisationer at se den fælles vej at gå, selvom floorball ikke tidligere har været en idrætsaktivitet i DGI. Før Bevæg dig for livet (BDFL) var Floorball Danmark så småt i gang med udbredelsen af sporten og foreningsudvikling, men visionen forklares at have været en unik platform for dels udvikling af et nyt motionskoncept og dels for samarbejde om ressourcer og netværk, der tilsammen har haft afgørende betydning for udbredelsen af spillet. En aktør siger således:

“ Det har været et meget lykkeligt ægteskab indtil videre. Det er klart, at der er mange forskellige måder at gøre tingene på. Med sådan et projekt her er man nødt til at gå ind i arbejdet med et åbent sind og sluge en kamel hist og her. Der har været meget få knaster undervejs, og når der har været uenigheder, har begge parter haft et enormt løsningsorienteret syn på det. (aktør, floorball)

Teamet omkring floorball i BDFL udgøres af 2,5 stilling centralt placeret hos Floorball Danmark, som er fordelt på projektleder, udviklingskonsulent, kommunikationskonsulent og en administrativ medarbejder. Foruden disse består teamet også af 6 halvtidskonsulenter fra 6 DGI landsdele. Fra midten af 2015 har projektlederen haft en todelt rolle, idet han foruden sin projektlederstilling også varetager stillingen som sekretariatschef i Floorball Danmark.

ET UDBYTTERIGT SAMARBEJDE FOR BEGGE PARTER

I evalueringen af Floorball har 'det gode samarbejde' været et væsentligt tema hos informanterne. Det forklares af samtlige informanter, at det har haft positiv betydning for det konkrete samarbejde, at floorball ikke har været en idrætsaktivitet i DGI tidligere. Dette forstået på den måde, at begge parter har haft en stor og gensidig interesse i at arbejde sammen, fordi det har været tydeligt, hvordan organisationernes særskilte styrker kunne bringes i spil til gavn for sporten, foreninger og udøvere og dermed også for organisationerne.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	1	4
	3	4



Således bidrager Floorball Danmark med faglighed og ekspertise omkring selve sporten (inklusive kurser og stævner), mens DGI bidrager med faglighed omkring foreningsudvikling og sin store kontaktflade til flerstrengede idrætsforeninger.

”” *Det har haft enorm betydning, at DGI har været åben for at få idrætten ind, og at Floorball Danmark, i forhold til deres størrelse, har haft motivation for at indgå i DGIs netværk. Det har været et godt udgangspunkt for begge parter. (aktør, floorball)*

FÆLLES FOKUS PÅ UDBREDELSE AF NYT MOTIONSKONCEPT

Et andet vigtigt aspekt, som forklares at have haft en positiv betydning for samarbejdet indtil nu, er det ensidige fokus på udbredelsen af konceptet motions-floorball. Motions-floorball er udviklet i samarbejde med Center for Holdspil og Sundhed og spilles på tværs af idrætshallen med hold á tre spillere. Dette nye floorball-koncept bygger på dels et legende og konkurrencepræget element og dels på, at det er nemt at komme i gang med i foreninger, da det hverken kræver store investeringer eller mange medlemmer. En aktør forklarer om det fælles fokus på motions-floorball:

”” *Det [motions-floorball, red.] har defineret omdrejningspunktet for samarbejdet. På den måde har vi alle vidst, hvad opgaven består i. Det har gjort det lettere, tænker jeg, at have en ting at samarbejde om. Dertil kommer, at det er et virkelig godt koncept. (aktør, floorball)*

Under interviews forklares det i tråd med ovenstående, at der med motions-floorball er udviklet et nyt motionskoncept, som foreningerne viser interesse for. En aktør forklarer:

”” *Jeg ser, at floorball er med til at bidrage til medlemsvækst ved at få igangsat en ny idræt ude i de mindre lokalsamfund, hvor man traditionelt kun har beskæftiget sig med de store [idrætter, red.]. Dermed rammer vi nye målgrupper. Det er både en gevinst for målgruppen, foreningerne og for organisationerne. (aktør, floorball)*

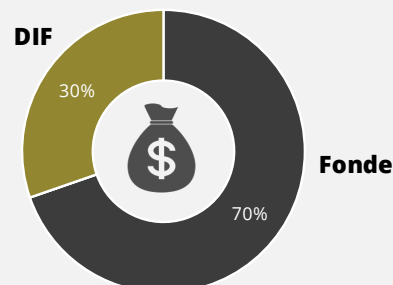
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI indenfor floorball, viser der sig en markant stigning på 19,7% fra 2015 til 2016.



+1.430 (19,7%)

Fondsmidler udgør størstedelen af finansieringen for floorball



De tre væsentligste aktiviteter i floorball er:



Udbredelse af kendskab



Motions-floorball i flerstrengede idrætsforeninger




Samarbejde med Spydspids-foreninger



I arbejdet med floorball under BDFL forklares det endvidere, at det har været vigtigt at signalere til foreningerne, at medlemskab af begge organisationer er 'naturligt' og udbytterigt. For at understøtte det dobbelte medlemskab har Floorball Danmark derfor sænket sit kontingent for nye foreninger, så det ikke har været dyrere for foreningerne at være medlem begge steder. Dette opleves at have understøttet medlemsvækst i begge organisationer og dermed visionsarbejdet.

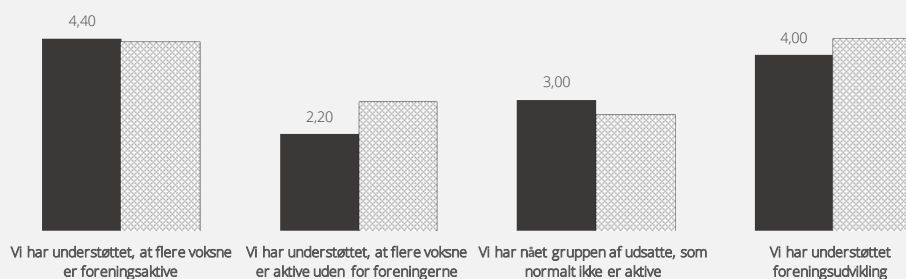
Overordnet italesættes det blandt informanterne, at der fra styregruppeniveau til det udførende konsulentniveau på tværs af de to organisationer opleves at være stor villighed til at rykke ressourcer derhen, hvor de kan gøre størst gavn og i det hele taget at være orienteret mod vækstpotentialer og gribe initiativer 'nedefra'. En aktør forklarer:

 *Det er bidragende at sidde sammen med andre, at man bliver udfordret på sit eget holdepunkt og tvunget til at tænke nyt. Det er vi rigtig gode til i Floorball – og det er nødvendigt, fordi vi skal møde målgrupperne med nye tilbud. Det rykker ikke at gøre mere af det, vi allerede har gjort før. (aktør, floorball)*

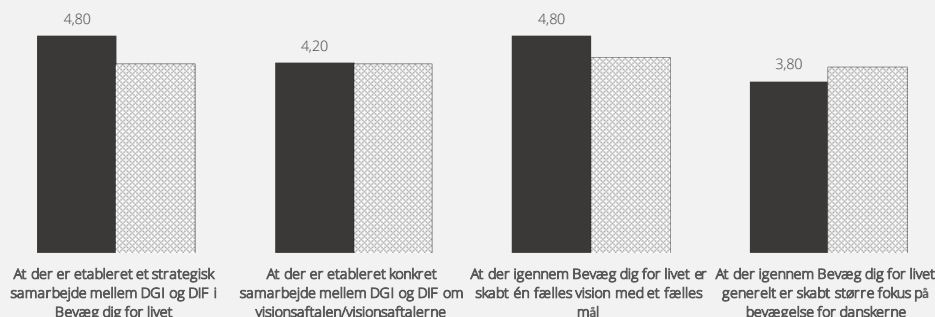


INFOBOKS: FLOORBALL

Evalueringen viser, at det er opfattelsen, at floorball har understøttet, at flere voksne er foreningsaktive

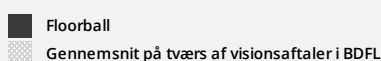


Det strategiske samarbejde, og den fælles vision i BDFL, har synes at have haft særlig stor betydning for opnåelsen af målsætningerne



SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.



RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



IDRÆTSTEORETISKE- OG METODISKE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

MANGLENDE LEDELSEFORANKRING

Selvom samarbejdet om visionsaftalen generelt set italesættes positivt, og at det i spørgeskemaet angives, at der opleves lokal ledelsesmæssig opbakning, er det også et betydningsfuldt perspektiv, at samarbejdet mangler ledelsesforankring. Flere informanter peger på, at projektlederens todelte stilling efterlader et ledelsesmæssigt tomrum. Dette knytter sig til oplevelsen af, at projektlederen har meget travlt og derfor ikke er så tilgængelig og tæt på de konkrete opgaver i hverdagen. En aktør siger således:

“Det har som konsekvens, at andre må skabe retningen og tage beslutninger. Det skaber lidt turbulens. (aktør, floorball)”



På grund af projektlederens oplevede fravær opstår der således en udpræget grad af selvledelse på konsulentniveau, hvor konsulenterne oplever at må træffe beslutninger, som ikke nødvendigvis er afstemt med de andre i teamet omkring floorball. Dette har som konsekvens, at BDFL floorball ikke fremstår som en samlet enhed overfor foreningerne, som kan opleve at få forskellige svar alt efter, hvem de spørger.

I tråd hermed forklares det også blandt nogle informanter, at lederne i DGIs landsdele er svære at få øje på i samarbejdet, og at dette understøtter oplevelsen af manglende projektledelsesmæssig opmærksomhed. En aktør forklarer uddybende:

Deres [ledelsen i DGI landsdelene, red.] tilstedeværelse eller opmærksomhed kunne bidrage til at sætte skub i beslutningsprocesserne. Mange frustrationer forbliver mellem konsulenter og når ikke frem til et ledelsesniveau, som tager hånd om det. (aktør, floorball)

Indtil nu italesættes den manglende ledelse ikke at have medført alvorlige følger, fordi aktørerne i BDFL floorball opleves at være meget loyale overfor visionsarbejdet og tror på det. Det vurderes også, at det netop er denne loyalitet og tro på projektet, som afspejles i spørgeskemaet, hvor der opleves 100% ledelsesmæssig opbakning. Men det forklares samtidig, at det potentielt kan blive hæmmende i arbejdet, hvis der fremadrettet ikke skabes fælles retning og sammenhæng. Dette også set i det perspektiv, at samarbejdet naturligt udvikler sig og vil medføre flere aktiviteter, der skal samarbejdes om, flere foreninger, der skal understøttes og flere aktører, der skal samarbejde. I forbindelse med interviews italesættes det således, hvordan der fremadrettet er behov for drøftelser om, hvordan det ledelsesmæssige tomrum kan minimeres, og hvorvidt det er muligt under den nuværende ledelsesorganisering.

FLERE NYE FORENINGER OG ØGET KENDSKAB TIL MOTIONS-FLOORBALL

Når informanterne under interviews er blevet bedt om at pege på konkrete effekter af samarbejdet om visionsaftalen indtil nu, ses der at være bred enighed om, at udviklingen af selve konceptet motions-floorball er en succes. Dette knytter sig først og fremmest til oplevelsen af, at konceptet rammer foreningernes efterspørgsel på nye skalerbare idrætstilbud herunder særligt målrettet voksenmotionister uden særlige forudsætninger teknisk eller fysisk. En aktør siger:

Motions-floorball er et godt motionstilbud til voksne. Man rammer den der mellemgruppe på 30-50 år. Og så rammer vi den type tilbud, som har manglet. Det er både sjovt, kræver ikke de vilde tekniske forudsætninger og så giver det tilmed noget på konditionsdelen. (aktør, floorball)

At motions-floorball italesættes som en succes forklares ligeledes at hænge sammen med en oplevet stigning i medlemstal og i antallet af nye foreninger. Medlemstallet angives at være steget 30% i projektperioden – og antallet af nye foreninger vurderes af være oppe på 86.⁵

⁵ Det estimeres, at cirka 80% af de nye foreninger i perioden er startet op i en flerstrengt idrætsforening under DGI. De sidste 20% er at betragte som helt nye foreninger, og dermed helt nye for de involverede parter.



Foruden at motions-floorball ses at imødekomme efterspørgsel på nye voksenaktiviteter, forklares 'Start-pakken', som foreningerne tilbydes ved medlemskab af Floorball Danmark, at understøtte udbredelsen. En aktør fortæller:

“ *Start-pakken er også en succes. Den er konkret og nem for foreningskonsulenterne at have med under armen. Hvis snakken ude i foreningerne falder på nye aktiviteter, kan konsulenterne trække motions-floorball op af kufferten. Det er tit ad den vej, at foreningerne har fået øjnene op for floorball. (aktør, Floorball)*

En af de største udfordringer for netop udbredelsen af motions-floorball opleves at være manglende kendskab til navnet. Mange husker måske 'hockey' fra deres skoletid, men kender ikke sporten under betegnelsen floorball. I BDFL-regi har man ikke i arbejdet med motions-floorball prioriteret store kampagner, men satser i stedet på udbredelse gennem foreningskonsulenterne og ikke mindst gennem fortællingen af den gode floorball-historie. I evalueringen fremhæves det, at spydspidsforeningerne har spillet en central rolle i forhold til formidlingen af succes historier gennem lokale medier, og at der også fremadrettet vil være fokus på denne form for markedsføring. På baggrund af evalueringen vurderes det ligeledes meningsfuldt at fastholde den form, da der generelt gives udtryk for, at de lokale historier om floorball fænger potentielle medlemmer.

Udover formidling af de gode lokale succes historier om floorball, fremhæves nogle spydspidsforeninger også for deres indsats med at skabe sammenhold på tværs af klubber/foreninger og herigennem at agere sparringspartner for nye. En aktør siger om dette:

“ *Nogle spydspidsforeninger har taget et stort ansvar. De ser ikke de andre klubber som konkurrenter, men som muligheder for at gøre floorball sporten større og bedre. (aktør, floorball)*

De meget enslydende forklaringer på de oplevede effekter frem til nu afspejles ligeledes i spørgeskemaundersøgelsen. Her angives det af de adspurgte, at de er enige eller meget enige i, at arbejdet med floorball i BDFL har understøttet den overordnede vision, når det gælder de 50%. Det vil sige dels at flere voksne er foreningsaktive og dels udvikling af foreningerne. Samtidig ses det af spørgeskemaet, at arbejdet kun i mindre grad har understøttet den overordnede visions sigte på de 75%. Dette forklares under interviews at være forståeligt, idet fokus har været på foreningerne. Dog fremhæves samarbejdet med Ungdomsringsen (ungdomsklubber i Københavnsområdet) og Dansk Skoleidræt at have aktiveret mange børn og unge udenfor foreninger, om end de fleste af disse ikke kan betegnes voksne.

I tråd med informanternes beskrivelse af den fælles vision som et unikt udgangspunkt for samarbejde og vækst, angives det også i spørgeskemaet, at netop det strategiske samarbejde og den fælles vision har haft stor positiv betydning for opnåelsen af målsætningerne. En respondent skriver:

“ *Floorball har jeg oplevet som et mønstereksempel på, at samarbejde giver merværdi for begge hovedorganisationer og forbundet. (aktør, floorball)*



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Evalueringen viser, at BDFL har været en kickstarter for udbredelse af motions-floorball. Ifølge informanterne spås fortsat et stort vækstpotehtiale, som fremadrettet også skal understøttes af fokus på fastholdelse og forankring af de nye foreninger. Følgende er en opsummering af de elementer, som evalueringen peger på, at der med fordel kan arbejdes med fremadrettet.

- **HÅNTERING AF POTENTIELLE SNITFLADER I SAMARBEJDET**

I evalueringen peges der på, at arbejdsfordelingen mellem DGI og Floorball Danmark har været meget tydelig frem til nu. Men i takt med at samarbejdet udvikler sig og flere foreninger skal understøttes, er det også en bekymring, om DGI, i kraft af sin størrelse, kommer til at tage mere over og tilbyde aktiviteter, som Floorball Danmark har haft eneret på før. Eksempelvis på turneringsdelen, hvorfor der potentielt kan opstå et konkurrencelignende forhold mellem organisationerne. Det anbefales derfor, at det løbende drøftes i styregruppen og på udførende niveau, hvordan snitflader i samarbejdet skal håndteres.

- **FORMINDSK OPLEVELSEN AF LEDELSESMÆSSIGT TOMRUM**

Som nævnt er det en oplevelse, at samarbejdet mangler ledelsesforankring. Særligt forklares projektlederens todelte stilling at være hæmmende for den ønskede ledelsesmæssige styring i hverdagen. På den baggrund lyder en anbefaling, at der fokuseres på, hvordan det ledelsesmæssige tomrum kan minimeres fremadrettet gennem eksempelvis mødestrukturer, der fastholder projektleder og medarbejdere i at have løbende dialoger/sparring om visionsarbejdet.

- **LØBENDE OPFØLGNING HOS FORENINGER**

I gennem projektperioden er det erfaret, at både eksisterende og nystartede foreninger er interesseret i en løbende opfølgning fra floorballkonsulenterne. Helt konkret efterspørges sparring på idéer, opfølgning på målsætningsarbejde og generel nysgerrighed på udviklingsarbejdet. Udover at dette fokus bør fastholdes, anbefales det også, at Floorball Danmarks konsulenter, i det omfang det er muligt, deltager i netværksmøder lokalt for at understøtte foreningernes tilhørsforhold til både DGI og Floorball Danmark.

- **FORTSAT FOKUS PÅ UDBREDELSE AF KENDSKAB**

En afgørende vej til fortsat vækst er udbredelse af kendskabet til sporten. Dette arbejde ses at være godt på vej på flere områder. Særligt spydspidsforeningerne vurderes at kunne bringes endnu mere i spil i forhold til udbredelsen af lokale succes historier, hvorfor det anbefales at understøtte dette arbejde endnu mere fremadrettet gennem dialog med foreningerne om deres særlige og gode historier.

Hos både informanter i interviews og hos respondenter i spørgeskemaet opleves optimisme om samarbejdet og udbredelsen af sporten i det fremadrettede perspektiv. Alle respondenter i spørgeskemaet angiver, at de igangsatte aktiviteter i foreningerne kan leve videre uden BDFL. Dette understøttes af forklaringer fra interviews, hvor det opleves at flere foreninger begynder at udvide deres aktiviteter med tilbud om dame-/ senior-/teenage- og børnehold.



CASE: FODBOLD

Visionsaftalen for Fodbold er en del af Bevæg dig for livet (BDFL) bølge 2 og har titlen 'Fodbold for Livet'. Den overordnede formulering af formålet med BDFL fodbold lyder: "at bidrage til den fælles vision ved at styrke, udvikle og hjælpe forbodklubberne, så de (for)bliver et centralt samlingspunkt for fodbold i Danmark. Målet med denne indsats er at sikre, at der bliver flere foreningsorganiserede fodboldspillere i Danmark" (visionsaftalen, s. 3). De konkrete måltal for de første 3 år (2016-2018) er: at forøge medlemstallene med 3.000 teenagere og 10.000 voksenmotionister. Eftersom indeværende rapport er udarbejdet ultimo 2017, kan der ikke konkluderes på måltalsformuleringerne. Det følgende bidrager med en vurdering af status med visionsaftalen for nuværende.

Et af grundelementerne i BDFL fodbold er aktiviteten fodboldfitness/motionsfodbold for mænd, som primært henvender sig til målgruppen 25-59-årige.

” Vi havde i DBU gode erfaringer med at starte anderledes målgrupper op med fodboldfitness. Fodboldfitness var jo oprindeligt baseret på ikke-foreningsaktive mænd og kvinder. Så det var oplagt at det blev en del af BDFL. (aktør, fodbold)

Fodboldfitness var oprindeligt et DBU produkt, som forud for BDFL var udviklet, testet og afprøvet i DBU's eget regi. Dermed kunne man i regi af BDFL starte visionsaftalen for fodbold op rundt om et allerede etableret produkt, frem for i fællesskab at skulle udvikle et nyt koncept. Dermed har det været muligt at springe udviklingsfasen over, dog lå der indledningsvist et stykke arbejde i at flytte ejerskab for fodboldfitness til DGIs konsulenter. Et andet centralt element i BDFL fodbold er klubudviklingsforløb, som også er en aktivitet, der ligger forud for BDFL. Dog er indsatsen med forenings/klubudvikling intensiveret undervejs i arbejdet med visionsaftalen. Et særlig fokus i klub/foreningsudviklingen er fastholdelse af teenagere i alderen 13-18 år i foreningerne.

” Man har konstateret, at man må samarbejde DBU og DGI imellem for at løse udfordringen med teenagefrafald og udbyde et tilbud til voksenmotionisterne. (aktør, fodbold)

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	4	3
	8	8



SAMARBEJDE FREM FOR KONKURRENCE

Et helt centralt element i BDFL er samarbejdet mellem DGI og DIF. Dette element gør sig naturligvis også gældende i BDFL fodbold, hvor DGI og DBU nu samarbejder om at indfri målsætningen om flere aktive danskere. De to organisationer har tidligere set på hinanden som konkurrerende parter, idet fodboldkonsulenter fra DGI og klubrådgivere fra DBU begge har haft til opgave at "arbejde for" foreningerne. At begge parter er kommet i foreningerne og har tilbudt produkter, som ligner hinanden, opleves at have frustreret foreningerne. En aktør udtrykker det således:

“ Det er meget mere enkelt for klubberne, når vi [DBU og DGI, red.] kan præsentere sammen og vise, at vi godt kan lide hinanden. Så skal klubberne bare skal vælge, hvad de vil have, og ikke koncentrere sig om, om de køber fra DGI, DBU eller BDFL produktkataloget. (aktør, fodbold)

Citatet peger på en overordnet pointe på tværs af datamaterialet, nemlig at foreningerne får en bedre oplevelse, når de møder DGI og DBU som samlet front. Denne pointe bakkes op af en aktør, som her peger på det gennem fodboldfitness

“ Det er jo kun gavnligt for vores klubber, jo flere der er ude og hjælpe dem med at etablere fodboldfitness jo bedre. Så er de ligeglade med, hvor man kommer fra. Det er kun skønt, at flere taler for det. At der er kommet DGI konsulenter ind og starter det op i klubber er kun positivt. (aktør, fodbold)

Mere overordnet udtrykkes på tværs af interviews en oplevelse af, at samarbejdet kører godt, men at man i høj grad er startet 'i det små', fodboldsporten og DBUs størrelse taget i betragtning. Fra både styregruppens side og fra centralt hold gives positiv opbakning til BDFL og italesættelse af, at samarbejdet er velfungerende. Styregruppen består af lige dele DGI og DBU, herunder de to organisationers respektive ledelseslag, hvormed der egentlig kan peges på 6 organisationer. Fra styregruppeperspektivet fortælles om konstruktive dialoger og frugtbare møder, hvilket også tydeligt signalerer, at organisationerne samarbejder. Det italesættes flere gange i løbet af interviews, at det er historisk i sig selv, at organisationerne samarbejder og at indgåelse af en visionsaftale i sig selv er den første store succes for BDFL.

HISTORIKKENS BETYDNING

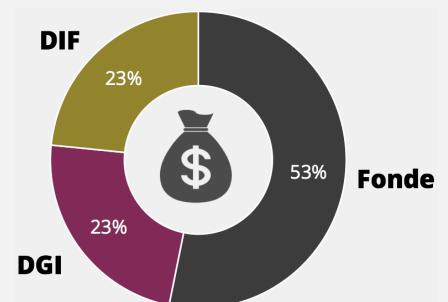
FAKTA

Betragtes det samlede antal fodboldforeningsmedlemmer i DIF og DGI, viser der sig et fald fra 2015 til 2016. Det er væsentligt at bemærke, at effekterne af visionsarbejdet ikke forventeligt vil afspejles så kort efter opstart, da konstitueringen af samarbejdet fyldte relativt meget i 2015.



- 5 5 0 2 (-1,6%)

Størstedelen af finansieringen i BDFL Fodbold kommer fra fonde. DIF og DGI bidrager lige meget.



De to væsentligste aktiviteter i BDFL Fodbold er:



Motionsfodbold for voksne og fodboldfitness



Klubudviklingsforløb til fastholdelse af teenagere



Der er ingen tvivl om, at historikken mellem to så store organisationer vil få en betydning i bevægelsen fra at være konkurrerende til samarbejdende, og fodbold er ingen undtagelse. En aktør udtrykker det på denne måde:

” At de [DGI og DBU, red.] vælger at samarbejde er jo en god ting, men det er naivt at tro, at der ikke er udfordringer forbundet med det, når man tidligere har set hinanden som konkurrenter. Der er noget historik, der gør, at der kan være bump på vejen, men derudover oplever jeg i mange henseender, at der er positive toner – man vil gerne samarbejde. (aktør, fodbold)

Denne udtalelse berører to centrale pointer, som også bakkes op af det øvrige datamateriale; nemlig at der på tværs opleves en anerkendelse af de to organisationers historik som en vigtig kontekst, men samtidig er en positiv ånd for at samarbejde.

DET PERSONBÅRNE ASPEKT

Organiseringen af BDFL fodbold består blandt andet af 8 visionskonsulenter, som lokalt står for forankringen af visionen. En siger om denne gruppe:

” Jeg oplever den meget positivt. Vi er en meget harmonisk gruppe, og vi fandt hurtigt sammen og fandt værdien i hinanden. (aktør, fodbold)

Udover visionskonsulenterne er både fodboldkonsulenterne hos DGI samt klubrådgiverne fra DBU fastholdt. Det udtrykkes igennem flere interviews, at særligt klubrådgiverne opleves at prioritere arbejdet med BDFL og samarbejdet med visionskonsulenterne i meget forskellig grad. Her peges på, at den decentrale leder i høj grad har betydning herfor og at dennes loyalitet til visionen afspejles i konsulentniveauet. Evalueringen af BDFL fodbold indikerer dermed, at loyalitet til BDFL i høj grad er personbåret og dermed afhængigt af, at den enkelte decentrale leder i både lokalunion og landsdelsforening sidestiller BDFL med 'sin egen butik'. Dette udfoldes yderligere i et senere afsnit.

Det personbårne aspekt nævnes også af en aktør i forbindelse med relationer mellem konsulenter. Her refereres til de positive effekter af at være ude ved klubberne sammen (eksempelvis visionskonsulent sammen med klubrådgiver), som opleves tostrengede – det gælder både, at man kan hjælpe foreningen bedst muligt ved at bidrage med et bredt perspektiv, og at foreningen oftest køber ind på et forløb, hvor der har været to konsulenter ude:

” Jeg kan se en tendens til, at de klubber, hvor jeg ender med at lave klubudviklingsforløb, tit er de klubber, hvor jeg har haft en klubrådgiver med til formødet. (aktør, fodbold)

UDFORDRINGER

I forbindelse med interviews, er der spurgt specifikt til udfordringer med henblik på at afdække, hvor de forskellige parter oplever de største udfordringer og dermed hvor der med fordel kan justeres fremadrettet. De konkrete udfordringer, som de interviewede aktører peger på, handler blandt andet om forholdet mellem konsulentgrupperne og deres tilknytning til de forskellige klubber. Denne udfordring italesættes som retorikken om "dine og mine klubber". I BDFL-regi opleves det, som tidligere nævnt, gavnligt for foreningerne, at konsulenterne går ud som en samlet enhed og tilbyder produkter fra et bredt katalog frem for et specifikt DBU- eller DGI katalog. Dette betyder dog, at konsulenterne til tider må 'overlade' en forening, som de tidligere har haft godt netværk med, til en anden konsulent, fordi det



administrativt giver mening i BDFL. Dette opleves som en udfordring for mange konsulenter, da disses primære opgave i dagligdagen er at opbygge relationer og skabe netværk til foreningerne. Derfor er der på denne front oplevet en anelse modstand. Udfordringen italesættes således:

” De [konsulenterne, red] skal gå ud med et fælles produkt, og vi har et mål om, hvor mange [foreninger, red], der skal laves aftaler med. Så kigger de individuelt på de klubber, som de har god kontakt med, og så er der nogle, der vil lave aftaler med den samme klub. Vi har lavet tiltag, som tager hånd om dette. (aktør, fodbold)

Igen skal det nævnes, at dette italesættes som en helt naturlig reaktion, dog er flere også enige om, at retorikken om ”dine og mine klubber” på sigt bør nedtones og afvikles, hvis BDFL skal have de bedste kår for succes.

AFSLUTTENDE OM SAMARBEJDE

Afsluttende er det relevant at pege på, at informanterne i interviews om BDFL fodbold oplever, at BDFL i lige så høj grad er et organisatorisk projekt som et konkret aktivitetsprojekt. Det understreges i forlængelse heraf, at det er naturligt, at det tager lang tid at ændre organisationskultur. Samtidig er man dog ikke i tvivl om, at der er sket fremskridt. Dermed bliver det et spørgsmål om tempo, hvilket i høj grad er påvirket af, at visionen er afhængig af personbåret engagement i de otte decentrale enheder.

Et sidste vigtigt perspektiv i denne sammenhæng er, at der ses en klar sammenhæng mellem resultater og den lokale ledelsesmæssige opbakning. Det opleves udfordrende at give sig i kast med et projekt, som man ikke fra ledelsens side har fået forklaret, hvad går ud på. Med dette italesættes et behov for lokal ledelsesmæssig opbakning, idet denne opleves som væsentlig for at give konsulenterne bedst mulige betingelser for at arbejde med visionen og dermed skabe effekter for målgruppen. Den decentrale leder har dermed en opgave i at være eksplicit i både den visionære del og den konkrete del af visionsaftalen.

EJERSKAB FRA DGI TIL FODBOLDFITNESS

Som også pointeret i indledningen, er fodboldfitness/motionsfodbold for mænd oprindeligt et produkt udviklet i DBU regi, som er afprøvet og har vist god effekt inden for DBUs egne rækker. Da BDFL etableres, vælger man derfor at anvende dette produkt ind i visionen, da det netop var afprøvet og havde vist gode resultater. En aktør beretter om det således:

” Lad os samarbejde om det, der er udviklet, for vi ved, det virker. Så vi inviterede DGI med ind, og de sagde, at de vidste, vi havde udviklet noget der virker, så lad os køre videre med det. (aktør, fodbold)

På tværs af interviews er der generelt enighed om, at fodboldfitness var det rigtige produkt at bruge i BDFL. Der opleves dermed en bred opbakning til produktet på tværs af de to organisationer. Der peges med afsæt i evalueringen ligeledes på, at størrelsesforholdet mellem DBU og DGI fodbold betød, at det oplevedes som naturligt, at det var et DBU produkt, der blev bragt i spil. Konsulenterne fra DBU havde et naturligt forspring i arbejdet med fodboldfitness qua deres tidligere arbejde med produktet i eget regi, men både DGI- og visionskonsulenterne fandt hurtigt ind i det. Dette udtrykkes således:



Konsulenterne fra DBU havde arbejdet med det før, og de andre konsulenter skulle selvfølgelig lige arbejde sig ind i det. Jeg har ikke oplevet, at DBU har taget overdrevet ejerskab. Jeg synes der har været godt samarbejde og respekt mellem konsulenterne fra start. I DGI har vi sagt, at det var helt fint, at det var et DBU produkt, vi tog ind. (aktør, fodbold)

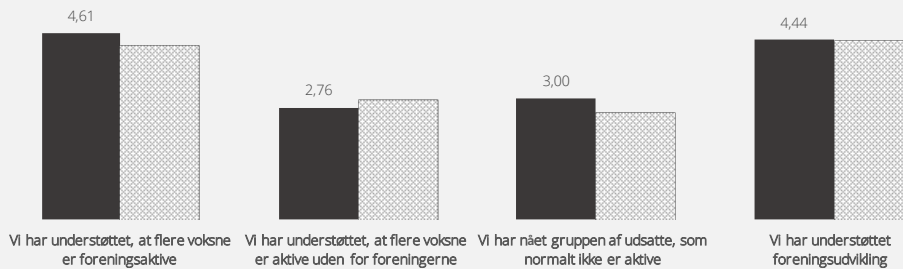
Dette vidner altså om, at BDFL fodbold og fodboldfitness er lykkedes med at blive en fælles vision og et fælles produkt.

Opsummerende kan det således pointeres, at fodboldfitness/motionsfodbold for mænd er et fælles produkt, som alle parter har (taget) ejerskab til. I det brede perspektiv ses det, at i netop denne visionsaftale og dette konkrete samarbejde, har det været en fremmede faktor, at man fra starten har haft et konkret produkt, som man vidste virkede og kunne arbejde videre med. Forudsætningen for, at det så ville lykkes var, at DGI-konsulenterne tog ejerskab, og det vurderes det, at de i høj grad har. Dog mener nogle, at enkelte af klubrådgiverne med fordel kunne agere mere loyalt i forhold til BDFL.

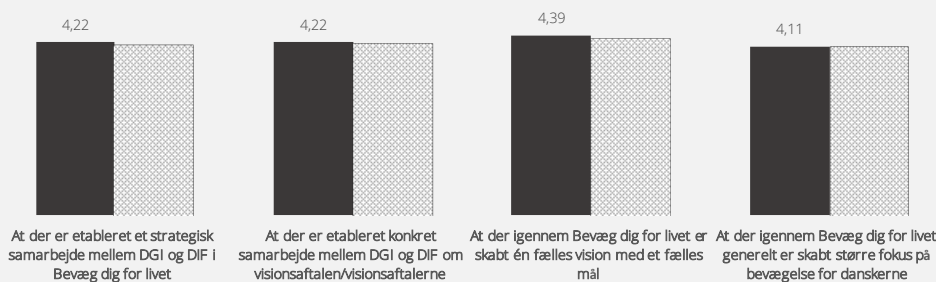


INFOBOKS FODBOLD

Evalueringen viser, at visionsarbejdet har understøttet foreningsudvikling, og medvirket til, at flere voksne er foreningsaktive.



Især den fælles vision har haft væsentligst betydning for visionsarbejdet i fodbold.

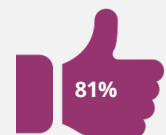


SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Fodbold
▨ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

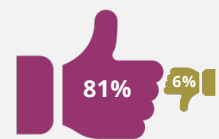
RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



IDRÆTSTEORETISKE- OG METODISKE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

DET ORGANISATORISKE DILEMMA

Et gennemgående emne i interviews med aktører i fodbold er organiseringen af visionsaftalen. Der ses en generel tendens til at forskellige organisatoriske niveauer har forskellige holdninger til, hvad der er den gode organiseringsform.

BDFL fodbold er organiseret ved en overordnet styregruppe, en visionsprojektleder og otte visionskonsulenter fordelt på geografiske områder, indenfor hvilke der ligeledes findes klubrådgivere og fodboldkonsulenter. De 8 visionskonsulenter dækker samtidig over både de kommuner og fodboldklubber, der findes i den enkeltes geografiske område.



Denne organisering bunder dels i estimerede beregninger af behovet for arbejdskraft, som viste, at der skulle bruges cirka otte årsværk for indfri målsætningerne i visionen. På denne baggrund blev samarbejdet organiseret dels i otte decentrale enheder og dels i en ligeværdig fordeling af ansvar hos DGI og DBU. Hovedprincippet i denne organiseringsform er dermed, at hver decentral enhed bidrager med et halvt årsværk gennem eksisterende konsulents arbejdskraft og der tilføres frie midler svarende til et halvt årsværk i form af visionskonsulenter til hver decentral enhed for at sikre målopfølgelsen. Dermed opretholdes de eksisterende konsulentgrupper, så der for nuværende findes 3 i alt. I visionsaftalen står: "visionskonsulenten løser opgaver i tæt samspil med klubrådgivere og fodboldkonsulenter i den pågældende enhed" (visionsaftale, s. 12). En siger herom:

“Jeg synes der har været meget utydelighed i fodboldaftalen i forhold til de andre konsulents roller [klubrådgivere og fodboldkonsulenter, red.] Det samarbejde har været svært at overskue og gennemskue for alle led. (aktør, fodbold)

Denne organiseringsform er udviklet på centralt niveau, og herfra vurderes det at være den optimale løsning til at tilgodese forankring i hele landet. En aktør fremlægger det således:

“Det der gjorde det lettere var, at begge organisationer gerne ville have en decentral model. Det her er den eneste visionsaftale, hvor der ligefrem er afsat midler til decentral ledelse i otte områder. Jeg skal ikke sidde her og sige, at alt fungerer perfekt, men der er godt gang i aktiviteterne. (aktør, fodbold)

Der gives altså her udtryk for, at både DGI og DBU ønskede en decentral model. I praksis har det givet otte decentrale ledere, som har ansvar for egen gruppe konsulenter og ansvar for at afrapportere til projektleder. Disse decentrale ledere er ikke fuld tid på BDFL og om det også tidligere er pointeret, opleves loyaliteten på tværs af denne gruppe at være varierende.

På konsulentniveauet deler man ikke opfattelsen i ovenstående citat og citatet opleves netop at pege indirekte på de problemer, der opleves at være med organiseringsformen. På det mere decentrale udførende niveau opleves det således som udfordring, at de decentrale ledere ikke er fuld tid på BDFL. En aktør siger:

“Vi er mega udfordrede på, at der ikke er 100% BDFL ansatte. Vi har ikke nogen, der er på BDFL fra morgen til aften. Det synes jeg er en kæmpe udfordring og også en fejl. Det virker ikke som den gode løsning. Det bunder nok i politik – hvis man har 4 fra DGI, så skal man også have 4 fra DBU. Man skulle hellere have 4 hele stillinger frem for 8 halve. Konsulenterne kan fint være på halv tid stadig, men i ledelsen er det et problem. (aktør, fodbold)

Flere er enige i ovenstående og pointerer derudover, at dette aspekt også er præget af den enkeltes commitment og loyalitet. Nogen brænder ganske enkelt mere for BDFL end andre, og det aflejres både opad og nedad i systemerne.

Et andet problem i arbejdet med de otte decentrale enheder er koordineringen imellem dem. En aktør udtrykker det således:



” ” *Vi bruger for mange ressourcer på at koordinere i de otte enheder. Der kunne man have lavet en nemmere organisationsmodel. Der kan blive for mange led ud til klubberne. Dette skal gerne være mere smidigt fremadrettet. (aktør, fodbold)*

I denne forbindelse henvises der til, at man i BDFL fodbold tænker de ressourcer ind, der er i forvejen og dermed kræves en høj koordineringsgrad, så konsulenterne ikke 'løber ind i hinanden' i foreningerne. Denne problematik udtrykker et behov for mere smidighed mellem de organisatoriske rækker, da det italesættes, at der er for langt fra centralt niveau til det udførende led. Følgende citat udtrykker dette:

” ” *Hvis projektlederen havde direkte kompetence i stedet for at skulle igennem de decentrale ledere, så ville det være mere smidigt. I hvert fald, når de decentrale ledere har forskellig tid og kompetencer. Så kunne man jo have øst og vest, som havde det decentrale ansvar, i stedet for at skulle have otte enheder. (aktør, fodbold)*

Her udtrykkes altså et ønske om en mere simpel organisering, hvor projektlederen har kortere vej til konsulenterne.

Alt i alt ses der altså en klar forskel i holdning til organisering mellem den politiske pointe og den praktiske udførelse. Dermed bør det være en overvejelse, om man fremadrettet skal ændre organisatorisk form på visionsaftalen. Fordi opstarten af BDFL byggede på et nyt samarbejde mellem de to organisationer, var det naturligt, at man indledningsvist lancerede en organisering, som var så ligeligt fordelt som muligt. Men i og med, at visionen er og samarbejdet er modnet og fungerer, vurderes det, at BDFL fodbold kan bære en mere smidig organisationsform.

Dette taler ligeledes godt ind i det nye og fremadrettede fokus på at strømline kommunikationsmaterialet gennem en nyansat kommunikationskonsulent. Der er skabt en samlet og fælles enhed og vision, som også skal kommunikeres samlet og som kan ledes i et fællesskab.



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Følgende er en opsummering på de elementer, som evalueringen har afdækket, at der med fordel kan arbejdes med fremadrettet. Evalueringen viser samlet set, at visionsaftalen for fodbold er godt på vej, og at der er skabt et godt udgangspunkt for det videre arbejde med at aktivere danskerne. Følgende anbefalinger skal læses i dette lys, og de skal forstås som anbefalinger til at skabe mere effekt både gennem fastholdelse af nuværende medlemmer samt rekruttering af potentielle nye. Anbefalingerne er udledt af det samlede datamateriale om visionsaftalen for fodbold.

- **OVERVEJ ORGANISATIONSFORM**

Der er udfordringer med nuværende organisationsform, som opleves kompleks og forvirrende i forhold til rollefordeling på det udførende led. Overvej derfor, om der kan findes en mere simpel organisationsform, der med den rette arbejdsdeling kan imødekomme det samme som den nuværende.

- **SÆT FOKUS PÅ KOMMUNESAMARBEJDER**

Der er i interviews italesat potentialer i at etablere strategiske samarbejder med kommunerne og der spores et stort potentiale for at intensivere denne indsats.

- **FOREN KOMMUNIKATION**

Med en fælles og forenet kommunikation følger (måske) et fælles og mere forenet samarbejde. Evalueringen understøtter således beslutningen om, at der er tilgodeset ressourcer hertil.

- **ITALESÆT BDFL SOM EN FÆLLES METODE MOD ET FÆLLES MÅL**

Skub retorikken hen imod "lad os i fællesskab se, hvor langt vi kan komme med fodbolden" og intensivér indsatsen med at skabe loyalitet til BDFL hos klubrådgiverne.

- **FORTSÆT ARBEJDET – FUNDAMENTET ER SKABT**

Kør videre med BDFL. Der er etableret godt samarbejde mellem DGI og DBU, der er taget kontakt til mange foreninger, der er fokus på fælles kommunikation og projektledelse. Nu skal der skabes effekter og BDFL har potentialet til at gøre netop det.

I et fremadrettet perspektiv vurderes det, at der er gode potentialer for at bære arbejdet med fodbold frem, også uden rammen og økonomien i BDFL. Hele 87,5% af de adspurgte i spørgeskemaet forventer, at de igangsatte aktiviteter i foreningerne lever videre efter BDFL er afsluttet. Til grund for dette, vurderes at ligge det veletablerede samarbejde og de gode erfaringer med de konkrete værktøjer i klubudviklingsforløbene og fodboldfitness.

På baggrund af besvarelser fra aktørerne involveret i visionsaftalen for fodbold vurderes det ligeledes i spørgeskemaet, at *kampagner, markedsføring og kommunikation* samt *konkrete aktiviteter* har vist sig som de mest virksomme indsatstyper i arbejdet med visionsaftalen.





CASE: CYKLING

Med afsæt i Bevæg dig for livets vision om 25-50-75, har visionsaftalen for cykling haft fokus på initiativer, der skal få flest mulige danskere i gang med at motionere på cykel, eksempelvis: kurser, skoler og træningsforløb målrettet voksenbegyndere. Ligeledes har det været et fokus at bygge bro mellem cykelklubber og de selvorganiserede netværk og udøvere. Dermed har visionsarbejdet både koncentreret sig om medlemsvækst og selvorganiserede cykelaktive og motionister udenfor foreninger.

Grundet DCUs udtrædelse af visionssamarbejdet i 1. fase, har organiseringen omkring cykling i BDFL taget sit afsæt i DGI. Det konkrete arbejde ind i visionsaftalen er derfor udelukkende udført af medarbejdere fra DGI landsplan og fra DGIs landsdelsforeninger. Mere specifikt har DGIs landsdelsforeninger bidraget med 9,5 halve årsværk (4,75 årsværk), mens DGI landsplan har tilført ¼ medarbejder til administrationen og fra 2016 en fuldtidsansat medarbejder direkte ind i BDFL. Det er dog vigtigt at pointere, at styregruppen har været udgjort af 3 DGI repræsentanter, 2 DIF repræsentanter, samt en repræsentant fra DCU, som har haft observatørstatus.

Som følge af DCUs fravær er det vigtigt at understrege, at synspunkter fremstillet i nedenstående evaluering, jf. det kvalitative datagrundlag, alene kommer fra aktører i DGI og DIFs hovedorganisation, da det desværre ikke har været muligt, trods gentagne forsøg, at få kontakt med informanter fra DCU - hverken til telefoninterviews eller i spørgeskemaundersøgelsen.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	5	2
	16	2

ET SAMARBEJDE UDFORDRET AF MANGEL PÅ POLITISK OPBAKNING

En væsentlig pointe i evalueringen af cykling er, at det ikke er lykkedes at etablere et vellykket samarbejde mellem DGI og specialforbundet Dansk Cykel Union (DCU) i visionens første fase. DCU er som specialforbund særlig, idet det fokuserer relativt ensidigt på elite på bane, landevej og mountainbike. Derved er det også oplevelsen blandt de interviewede, at motions- og breddeidræt historisk set ikke har været et strategisk fokus hos DCU. Det italesættes i interviews, at visionsaftalen har været udfordret af manglende politisk opbakning hos DCU, hvorfor indeværende afsnit er en nødvendig kontekstuel beskrivelse forud for forståelsen af de resultater og effekter, der er opnået igennem BDFL cykling. Efterfølgende vil de væsentligste læringspointer, konteksten taget i betragtning, blive fremhævet.



Ved projektets start, og med projektledelse hos DCU, var det hensigten, at visionssamarbejdet skulle baseres på et fælles ståsted, strategiske virkemidler og mål. Det beskrives dog i interviews, at denne proces imidlertid blev vanskeliggjort, dels af interne økonomisk og organisatorisk uro i DCU, hvor der i løbet af visionens første 3 år har været tre direktører og to formænd, og dels af en oplevet manglende interesse i at samarbejde om visionens mål fra DCUs side. Sidstnævnte opleves at have resulteret i at mistillid, både mellem og internt i organisationerne, har skygget for projektets hensigt.

Specialforbundets manglende engagement i samarbejdet vurderes, på baggrund af de i evalueringen gennemførte interviews, at stamme fra opfattelsen af, at et sådant ikke kan eksistere mellem to organisationer, som konkurrerer om de samme medlemmer. I den forbindelse forklares det, at den ledelsesmæssige, organisatoriske og idrætspolitiske tænkning i specialforbundet, har medført en uhensigtsmæssig tilgang til forhandlingerne om visionsaftalen. Mere konkret opleves det som hæmmende, at BDFL ikke i tilstrækkelig grad har været forankret i den administrative og politiske ledelse i DCU, og som derfor heller ikke er blevet talt ind i organisationskulturen. Dermed har den manglende politiske opbakning medført en manglende forståelse af værdien af et fælles- og tværgående samarbejde under overskriften 'Bevæg dig for livet'.

DGI BÆRER VISIONEN I FØRSTE FASE

Ovenstående samarbejdsvanskeligheder har medført, at DGI, fra år 2, alene med egne ressourcer og fondsmidler, har udrullet indsætter i BDFL under egen projektleder. Det i forvejen eksisterende DGI-projekt "På cykel", som indeholder en række aktiviteter for voksenbegyndere og motionister, blev adopteret ind i vækststrategien, og har, med accept fra DIF, skabt rammen for det fremadrettede visionsarbejdet for cykling. DGIs eksisterende fokus målrettet en identisk målgruppe, som den der tilgås i Bevæg dig for livet, opleves at have været en god platform at starte ud fra, og noget som har skabt stor synergi mellem DGIs øvrige aktiviteter. Samtidig har det betydet, at det udførende led i visionsaftalen alene har været udgjort af DGI ansatte, hvilket har medført en lettere organisatorisk overgang. En aktør forklarer:

Det ender med, at det udførende led af konsulentniveauer alle sammen er nogle, der er ansat i DGI i forvejen. Det bliver derfor ikke så svært at lave overgangen fra DGI, DIF og DCU til DGI og DIF fordi, det er de samme mennesker. (aktør, cykling)

Hertil bør det knyttes, at 86% af aktørerne i den nuværende visionskonstitution, ud fra spørgeskema, oplever, at der er en høj grad af ledelsesmæssig

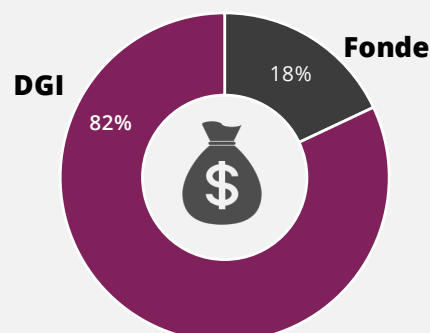
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI indenfor cykling, viser der sig en lille stigning på 1,0% fra 2015 til 2016.



+432 (1,0%)

DGI er den største bidragsyder til finansieringen af visionsarbejdet i cykling



De tre væsentligste aktiviteter i foreningsudvikling er:



Kampagner ('Riders', 'Go' Stil' mm.)



Spotkurser & cykelskoler



Træningsforløb & uddannelse



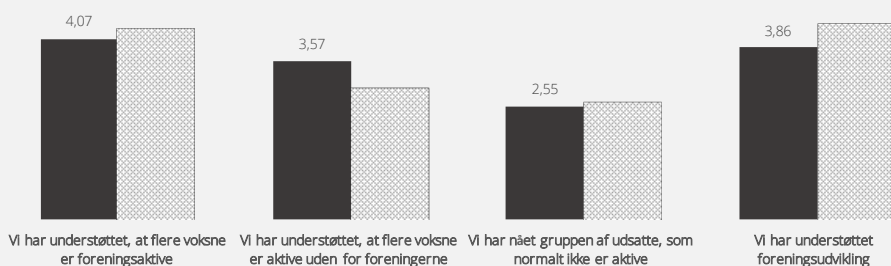
opbakning internt i DGI, mens 64 % oplever, at styregruppen understøtter visionsaftalens og dens aftaler (se infoboks: cykling).

Ovenstående forhold er, som tidligere nævnt, et særligt karaktertræk ved visionsarbejdet for cykling. Det italesættes, at BDFL, til trods for DCUs fravær, har bidraget med et øget fokus på at skabe differentierede tilbud til voksenbegyndere og motionister, og at BDFL i sig selv har givet større bevågenhed omkring motionscykling samt fungeret som en blåstempling af DGIs aktiviteter.

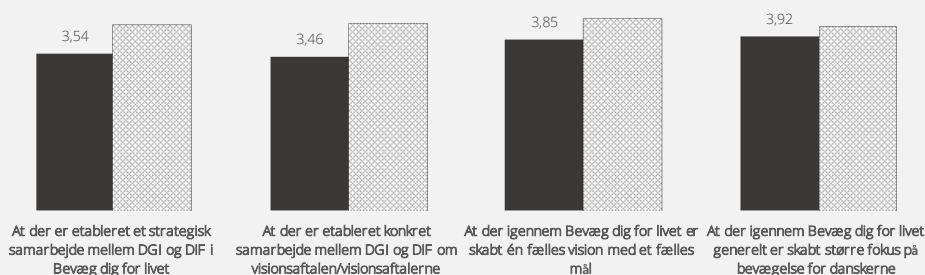


INFOBOKS: CYKLING

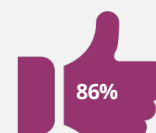
Visionsarbejdet for cykling har, i højere grad end de øvrige visionsaftaler, understøttet at flere voksne er aktive udenfor foreningerne.



Aktører i visionsarbejdet for cykling er generelt mindre enig i de opstillede udsagn, end aktører i de øvrige visionsaftaler.



RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING I DGI



UNDERSØTTENDE STYREGRUPPE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ **Cykling**
■ **Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL**

ET LOVENDE FREMTIDIGT SAMARBEJDE

Selvom forløbet har været udfordret, forklares det, at de to organisationer i dag er et andet sted - et sted, hvor der er grundlag for og tillid til, at et samarbejde om visionens mål er det rigtige. Mere specifikt går DCU fra at have observatørstatus i styregruppen til at tage aktiv del i visionsarbejdet. Flere italesætter og får øje på vigtigheden af et gensidigt samarbejde mellem DCU og DGI. En aktør udtaler:

” Vi kan klart forskellige ting i organisationerne. Og kan vi stå sammen om det, jamen så har det bare mere kvalitet og pondus. (...) Jeg tænker at i stedet for enten eller, så skulle



det være både og. (aktør, cykling)

I en forlængelse af ovenstående, vurderes den ledelsesmæssig opbakning og det lokale ejerskab at være to vigtige elementer i det fremadrettede arbejde mod et visionssamarbejde mellem DCU og DGI. Hertil hører det, at der i interviews synes at være stor tiltro til det fremtidige samarbejde, hvor den nye direktør hos DCU fremhæves som havende en vigtig rolle. En aktør udtaler:

“ Hvis vi kan få det samspil op at køre og et internt ejerskab op at kører i DCU, så har vi alle muligheder for at gøre det godt. (aktør, cykling)

Vigtigheden af, at DCU opnår ejerskab og påtager sig medansvar for opnåelse af visionens mål, understreges gentagne gange i løbet af interviews. Flere vurderer, at det bliver svært for DGI cykling at udfolde visionens fulde potentiale uden at DCU er involveret.

FORENINGSUDVIKLING I FOKUS

DGI har som nævnt arbejdet sig ind i visionen med projekt 'På cykel' som afsæt og med voksenbegyndere som sit primære fokus. Foreningsudvikling har ikke tidligere været et fokus i DGI cykling, men er blevet det i visionsarbejdet, hvorfor det har givet mening at trække på den i forvejen eksisterende faglige kapacitet internt i DGI til at understøtte dette arbejde. Dette understøttes i øvrigt af spørgeskemaet, hvor de fleste aktører indenfor cykling erklærer sig enige i, at de har understøttet foreningsudvikling (gennemsnitligt 3,86 ud af 5,00) og flere voksne bliver foreningsaktive (gennemsnitligt 4,07 ud af 5,00) (se infoboks: cykling). Således udtaler en aktør:

“ Det er naturligt for DGI, at foreningerne er udgangspunktet. Hvis ikke foreningerne kan optage det potentiale, så må vi prøve at se, hvordan vi kan organisere nye fællesskaber og få en tilknytning til dem. (...) Men først og fremmest handler det om at gøre folk aktive og gøre foreningerne klar til at tage imod dem. (aktør, cykling)

Mere specifikt er der blevet prioriteret ressourcer til at udvikle eksisterende foreningers videns- og ressourcekapacitet, for på den måde at ruste foreningerne bedre til at tage nye medlemsmålgrupper ind, herunder starte nye motionsafdelinger for voksne af begge køn. I praksis har 'cykelkonsulenter' lavet foreningsbesøg i eksisterende motionsklubber, og ligeledes været i dialog med eliteklubber, som har haft lyst og/eller behov for at skabe en ændring i deres aktivitetsportefølje. Det italesættes, at disse både har været foreninger, som ikke nødvendigvis har haft brug for nye medlemmer, men også foreninger som har haft brug for nye initiativer til at fastholde de nuværende medlemmer og/eller rekruttere frivillige. For at opnå disse resultater vil der fremadrettet, foruden konkrete aktiviteter, arbejdes med at "klæde konsulenterne på til at varetage opgaven". Lokalt er der blevet uddannet kaptajner/instruktører i de respektive foreninger med det formål at tage hånd om nye medlemmer og sørge for at træning bliver afholdt på en struktureret måde. Dette forklares ligeledes at understøtte foreningernes udvikling.



FORENINGSUDVIKLING I EN KONSERVATIV SPORTSKULTUR

Foreningsudvikling er en ting, foreningsudvikling i en oplevet 'konservativ sportkultur' er en anden. I interviews italesættes to hæmmende forhold, som på nuværende tidspunkt besværliggør foreningsudvikling i cykling. Først og fremmest fremhæves foreningsudviklingen at være udfordret af DCUs fravær. En aktør udtaler:

” Det er noget vi lykkes med overfor DGI foreningerne, men i og med at samarbejdet lykkes knap så godt, så har vi haft minimal mulighed for at komme ud til DCUs medlemsforeninger. (aktør, cykling).

Ovenstående citat belyser, at foreningsudvikling hovedsageligt har været begrænset til DGIs egne foreninger, hvorfor det fulde potentiale endnu ikke er blevet udlevet. Det vurderes at der, til trods for DCUs konkurrence- og elitefokus, kan være et behov for og ønske om at udvikle motionsafdelinger i DCUs eliteklubber. Det italesættes i interviews, at et fremtidigt samarbejde vil kunne understøtte etablering af flere og målgruppespecifikke aktiviteter lokalt for voksenbegyndere af begge køn. Også i DCUs foreninger. Foreningsudvikling som greb vurderes, alt efter den enkelte forenings behov, at kunne medvirke til tiltrækning og bedre fastholdelse af medlemmer, samt flere frivillige hænder i forbindelse med events.

Derudover arbejdes der ind i en sportkultur af stolte traditioner og "konservativ tænkning" (aktør, cykling). Dette opleves at have gjort det svært at komme ind på livet af de cykelklubber, som ikke er motiverede for at skabe nye tiltag. En aktør siger:

” Det der er i vores begrebsverden hedder foreningsudvikling arbejder sig ind i en lidt konservativ verden. Det der med, at der kommer nogen udefra som skal lege rådgivere og konsulenter overfor dem [traditionsrige foreninger, red.] skaber en vis barriere. (aktør, cykling)

I interviews betragtes foreningsudvikling, i noget omfang, som værende nytænkning af aktiviteter, og dermed som en mulighed for at få nye medlemmer. Det opleves som en klar udfordring at få formuleret dette klart og tydeligt, så foreningerne kan se fordelene, og derved blive stimuleret til at lave en kulturændring i deres klubber.

DE SELVORGANISEREDE SKAL MED

Der lægges vægt på i interviews, at cykling i høj grad udgøres af selvorganiserede fællesskaber, hvorfor potentialet for foreningerne er stort. Et sekundært, endog betydeligt fokus, ses at have været på at etablere kontakt til de selvorganiserede cykelfællesskaber. En aktør forklarer:

” Der er et stort hav af folk, vi kan opgradere fra de 75% [aktive udenfor foreninger, red.] til at blive involveret i en forening, og få en længere og bedre oplevelse. (aktør, cykling)

Ovenstående citat og potentiale understøttes af, at "IDAN (Idrættens Analyseinstitut) siger, at der er en halv million der dyrker cykelmotion - altså klæder om til sporten (aktør, cykling). I 2016 havde DIF og DGI cykling tilsammen 43.431 medlemmer, og de to organisationer har dermed fat i mindre end 10% af motionsrytterne. For at nå denne målgruppe er der igangsat fælles brobyggende aktiviteter for og mellem selvorganiserede cykelfællesskaber og cykelklubber. Et af disse tiltag er 'Riders', som er et koncept, der tager udgangspunkt i at cykling skal foregå i et trygt socialt fællesskab,



uden at det at køre hurtigt nødvendigvis behøver at være målet. Konceptet bæres af 'Riders' ambassadører, som fungerer som fartholdere/gruppeledere, der skal sørge for at give nybegyndere en god oplevelse. Det opleves, at konceptet ikke alene henvender sig til voksennybegyndere, men også mere øvede cykellister, som ønsker at fokusere på oplevelsen frem for konkurrencen. En aktør forklarer om 'Riders':

” Det det kan også henvende sig til øvede cyklister som bare ønsker en god cykeltur. Dem rammer vi hvor der måske nogle gange kan være et spænd mellem foreninger og selvorganiserede. Der kan Riders være med til at skabe et bindeled. Det er især den selvorganiserede gruppe, vi rammer der. (aktør, cykling)

Således har cykling, med udgangspunkt i BDFL, skabt et konkret greb der henvender sig direkte til visionen 25-50-75. Det vurderes, at 'Riders' bidrager med indsigt i cykelforeningernes styrker overfor de selvorganiserede fællesskaber, og at foreningslivet på den måde bliver markedsført. Samtidig opleves det, at konceptet understøtter, at flere kommer og deltager i events, når 'Riders' er der. Denne pointe understreges i øvrigt af, at flere end gennemsnitligt på tværs af alle visionsaftaler, erklærer sig delvist enig i, at de har understøttet, at flere voksne er aktive uden for foreningerne (3,57 ud af 5,00) (se infoboks: cykling). Det bør dog fremhæves, at det på nuværende tidspunkt nødvendigvis ikke lader sig vise i medlemstallet.

MÅLRETTET INDSATS FOR VOKSENBEGYNDERE

I forlængelse af ovenstående pointer, har visionsarbejdet bestået af en række af konkrete tiltag, som vurderes at have haft positiv betydning for foreningsudviklingen i cykling. For det første, og som beskrevet indledningsvis, blev det i forvejen eksisterende DGI-projekt "På cykel" adopteret ind i som vækststrategi.

Endvidere har en række aktiviteter og events henvendt til voksenmotionister og voksenbegyndere af begge køn, fungeret som håndgribelige redskaber i arbejdet med at motivere og engagere visionens primære målgruppe. Disse består først og fremmest af cykelskoler og spotkurser, som er 3 timers kurser, hvor der er fokus på forskellige tematikker som f.eks. mekanikerkursus, skift en slange, eller hvordan man sidder rigtigt på cyklen. Spotkurserne er fleksible i deres struktur, og kan udbydes af DGI landsdelsforening eller i foreningsregi. Gennem interviews fremgår det, at især cykelskolerne i et vist omfang vurderes at være lykkedes med aktiviteten overfor nybegyndere, da det er "et koncept folk kan forholde sig til" (aktør, cykling) - et forhold, der italesættes som vigtig i forbindelse med at inspirere nybegynderen til at tage de første pedaltråd. Her har der også været mulighed for at låne en cykel i 'cykeltrailer', så nybegyndere kan prøve sporten, selvom man ikke har en cykel i forvejen.

” Der er blevet etableret nogle koncepter og produkter som er på hylderne ude i landsdelsforeningerne. Cykelskoler og træningsforløb samt instruktøruddannelser og spotkurser (...). Så er der cykelskolerne, der er målrettet nybegyndere. Forløbet er ca. 6 uger langt, hvor man lige så stille lære noget teknik og hvordan man cykler. (aktør, cykling)

Ovenstående bekræftes i spørgeskema, hvor der er blevet spurgt til, hvilke indsatsstyper, der er anvendt i arbejdet med at gøre flere aktive både i og uden for foreningerne. Her svarer hele 93% konkrete aktiviteter for målgruppen, 79%



svarer events, mens 71% svarer uddannelse og netværk målrettet foreninger. Samme indsatsstyper nævnes i spørgsmålet om, hvilke indsatser, der er erfaret som værende mest virksomme.

Derudover har visionsarbejdet bestået af kampagnen 'Go Stil' og det førnævnte koncept 'Riders'. Det vurderes, at dette har vist, at der generelt er potentiale i at skabe tilbud, der rammer andre målgrupper, end den allerede kendte, som kalder på "skiltespurt og blodsmag i munden" (aktør, cykling).

ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Evalueringen viser, at Bevæg dig for livet, til trods for et udfordret samarbejde med specialforbundet, har været kilde til nytænkning af motionscykling. Konkrete aktiviteter for voksenbegyndere er blevet iværksat, og foreningsudvikling blevet mere målrettet. Informanterne vurderer, at dette spor, også i et fremadrettet perspektiv med DCU som samarbejdspartner, udgør et stærkt udgangspunkt for at høste det fulde potentiale. Følgende er en opsummering af de elementer, som evalueringen peger på, at der med fordel kan arbejdes med fremadrettet.

- **HOLD FOKUS PÅ ORGANISATORISK EJERSKAB**

En væsentlig pointe i evalueringen af cykling er, at flere aktører vurderer, at det bliver svært for DGI cykling at udfolde visionens fulde potentiale uden at Dansk Cykel Union (DCU) er involveret. Det anbefales derfor, at der i det fremadrettede visionsarbejde sættes særligt fokus på at etablere et fælles og gensidigt grundlag for samarbejdet, og herigennem skabe organisatorisk ejerskab, medansvar og tillid til visionen - både i og på tværs af DIF, DCU og DGI.

- **FORENINGSUDVIKLING MED AFSÆT I SELVORGANISEREDE FÆLLESSKABER**

I interviews italesættes de selvorganiserede cykelfællesskaber at bestå af potentielle- og fremtidige foreningsmedlemmer. Med afsæt i erfaringerne fra første fase anbefales det, at de selvorganiserede cykelfællesskaber forsat tilgås igennem brobyggende aktiviteter, som tager udgangspunkt i oplevelser og trygge sociale fællesskaber. Dette fokus vurderes ikke kun at kunne markedsføre cykling som foreningsidræt i praksis, men menes også, at kunne understøtte, at flere bliver cykelaktive udenfor foreninger.

- **INDSATSER BASERET PÅ VIDEN OM MÅLGRUPPEN**

De konkrete indsatser for voksenbegyndere, opleves i nogen grad at være funderet i forskningsbaseret viden om målgruppen (eksempelvis Riders). Dette italesættes som at have været særligt positivt i forbindelse med at skabe tilbud, der rammer andre og mindre kendte målgrupper. Det anbefales derfor, at der i det fremadrettede visionsarbejde og udvikling af nye koncepter og aktiviteter for voksenbegyndere og selvorganiserede fællesskaber, fortsat trækkes på eksisterende viden til inspiration - enten fra forskning eller andre visionsidrætter i BDFL.



CASE: LØB

Med en vision om 50.000 flere foreningsmedlemmer og 100.000 flere aktive løbere uden for foreninger er løb den suverænt største af visionsaftalerne målt på ønsket tilvækst af aktive. Ingen af de andre idrætter nærmer sig lignende målsætninger, hvilket blandt andet begrundes i, at løb allerede dyrkes af ca. en tredjedel af den danske befolkning, hvoraf kun ca. 5% er meldt ind i en forening. Et stort potentiale er derfor identificeret i forhold til at få foreningsgjort i forvejen løbeaktive danskere. Samtidigt er løb også en idræt, som er nem at praktisere uden at være organiseret, foruden at løb heller ikke på samme måde som eksempelvis tennis eller håndbold kræver særlige faciliteter. Derfor er løb også en af de idrætter, der forventes at levere mest på visionen om 75% aktive danskere i 2025.

For at nå disse ambitiøse målsætninger har Dansk Atletik Forbund (DAF) og DGI indgået et tæt visionssamarbejde. Det er besluttet, at alle aktiviteter og uddannelser, som er udviklet internt i organisationerne, lægges sammen, og at BDFL skal indeholde alt, som DGI laver omkring løb samt størstedelen fra DAF med det forbehold, at DAF også varetager eliteindsatser og -aktiviteter. Organisatorisk er samarbejdet bygget op med en styregruppe, en leder med kontakt til et centralt projektteam, som består af 4 forskellige projektledere, der varetager hver deres ansvarsområder, henholdsvis event, uddannelse, foreningsudvikling og fællesskaber. Projektlederne har forskellige ansættelsesforhold ind i henholdsvis DIF og DGI med en bred kontaktflade ud til konsulenter i landsdelsforeninger, hvis ansvarsområde dækker at understøtte og udbrede koncepter og uddannelse, som er udviklet af det centrale team.

ET VELETABLERET TEAM I ET KOMPLEKST SAMARBEJDE

På tværs af alle informanter italesættes et overordnet positivt indtryk af samarbejdet, som dog også italesættes som værende komplekst og udfordrende. De positive perspektiver knytter sig blandt andet til oplevelsen af, at det ikke længere fylder særlig meget i samarbejdsrelationen, hvorvidt den ene kollega sidder i DAF og den anden i DGI. Der arbejdes derimod sammen som et team. En informant siger:

”Jeg føler, at de projektledere, der sidder på DAF kontoret og arbejder med BDFL, de er fuldstændigt mine kollegaer. Og jeg tror, de har det på samme måde. Vi oplever ikke, at vi sidder i to organisationer. Når vi runder ting, så er vi da præget af de kulturer, vi har. Men det betyder ikke, at vi bliver uenige. Det kan godt være, at vi gør det. Men så er det, at vi siger okay, så tager vi en beslutning og siger: ”Så er det dig, der går med den bold”. På den måde er der et godt pragmatisk forhold. (aktør, løb)

DATAGRUNDLAG



DGI

4

DIF

2



16

2



En anden tilbagevendende pointe i den sammenhæng er, at de første par år af visionssamarbejdet har været præget af en indkøringsfase, hvor de to organisationer har skullet finde ud af, hvor og hvordan de kan bruge hinanden. I forlængelse af dette også "hvor man skal træde varsomt, og hvad man ikke skal gøre", som en aktør pointerer. Medarbejderseminardage fremhæves blandt flere at have været helt afgørende for muligheden for at opbygge et tillidsfuldt og respektfuldt forhold mellem DGI og DAF.

Om end der er mange positive stemmer om samarbejdet, ses der også at være forhold, der opleves som udfordrende. En informant uddyber:

”Kombinationen af de to organisationer afføder en masse udfordringer. Men teoretisk er der et kæmpe potentiale, hvor man på sigt kan tilbyde det bedste samlet fra begge verdener. (aktør, løb)

Som det fremgår af citatet, opleves kulturelle og organisatoriske forskelle organisationerne imellem at udfordre samarbejdet. Dette forklares blandt andet at hænge sammen med oplevelsen af, at DAF som udgangspunkt er mest fokuseret på eliteidræt, mens DGI primært er optagede af breddeidræt og medlemmer. Det forklares dog, at der på nuværende tidspunkt hos DAF opleves stor villighed til at arbejde med breddeidrætten, om end det er med et andet fokus. En informant forklarer:

”Selvom vi arbejder godt sammen, så er der hele tiden den ene kultur, som tænker – hvor er resultatet i det her? Hvordan kan vi måle, at folk bliver bedre, mens den anden kultur tænker - hvordan får vi fat i Line og Aksel? (aktør, løb)

Et andet perspektiv knytter sig til den organisatoriske forskel mellem de to organisationer. Her forklares det blandt flere informanter, at samarbejdet ikke alene ses som et samarbejde mellem to organisationer, men mellem 16, hvilket vil sige, DGI, DAF og 14 landdelsforeninger. Modsat DIFs specialforbund er alle landdelsforeningerne selvstyrende juridiske enheder, og centralt for DGIs organisatoriske struktur og kultur er, at alle parter skal være enige om initiativer og handleplaner. En informant fra DIF fortæller i den sammenhæng:

”Min personlige mening er, at vi er blevet sindssygt administrative efter at vi er blevet så stor en organisation. Beslutningsgangene er blevet meget længere. Man kan godt føle, at man ikke kan nå

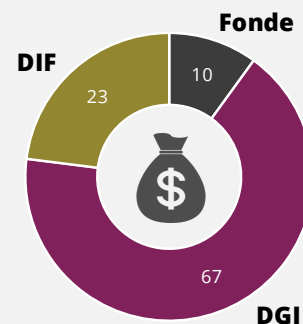
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI, viser der sig en stigning fra 2015 til 2016, svarende til 8,5%. En informant pointerer dog, at væksten i medlemstal skal ansues med forbehold, da der er sket ændringer i registreringssystemet af foreningsmedlemmer. Således er medlemstal fra atletik trukket med over i løb.





+3.506 (8,5%)

DGI er den største bidragsyder til finansieringen for visionsarbejdet.



De tre væsentligste aktiviteter i løb er:

 Foreningsudvikling

 Uddannelse og træningskoncepter

 Events



de samme ting som før, da man var mindre. (aktør, løb)

Blandt informanter fra DIF/DAF opleves en stor del af den agile arbejdstilgang og mulighed for at gribe og handle på henvendelser fra udøvere og foreninger, som kendetegner arbejdet i specialforbund, at være vanskelig at bibeholde i det store set-up med DGI og landsdelsforeningerne. De nye arbejds gange, som opleves som administrative tunge og langsommelige, forklares at give anledning til frustration, da de opleves at stå i vejen for foreningspleje og initiativer. Samtidigt er det dog også en tilbagevendende positiv pointe fra DAF, at de oplever, at de netop i samarbejdet med landsdelsforeningerne er kommet tættere på foreningslivet, da de nu har væsentligt flere konsulenter i marken, som er i daglig berøring med foreningerne. Altså ses samarbejdet med de mange landsdelsforeninger ikke kun som en udfordring, men også som en gevinst.

AT FÅ 2 + 2 TIL AT GIVE 5

Centralt for løb er, at DGI og DAF helt fra starten har valgt at "lægge alle æg i samme kurv", som det beskrives i interview. Sagt på en anden måde, så ligger størstedelen af alt der har at gøre med økonomi, ressourcer og foreningsindsatser i BDFL visionen. Formålet med dette er, som en informant uddyber:

“ Med to organisationers forskellige sigter, med flere varer på hylderne og med en ensartet tilgang til det at få et mere løbende danmarkskort, så giver det nogle flere og bedre muligheder, når konsulenter skal ud og være med til at starte løbefællesskaber op, eller snakke med eksisterende foreninger. (aktør, løb)

Informanterne er overvejende enige om, at sammenlægningen af aktiviteter og ressourcer under BDFL har betydet, at foreninger og løbeklubber oplever, at de får en bedre vare og bedre tilbud. Flere informanter italesætter værdien ved at et dobbelt medlemskab giver foreningerne tilbud og varer til en mærkbar billigere pris, hvilket afspejles i et stigende antal dobbelte medlemskaber.

DEMOTIVERENDE HØJE VISIONSMÅL

Som tidligere nævnt, er visionsaftalen for løb den af visionsidrætterne med de største målsætninger i forhold til visionen 25-50-75, og hos informanterne ses divergerende holdninger til, hvorvidt disse tal er realistiske at opnå. Særligt i relation til målsætningen om 100.000 flere løbeaktive danskere uden for forening, giver informanterne udtryk for en vis forbeholdenhed eller skepsis. En del af dette går på, at visionsarbejdet for nu mangler værktøjer til at måle, hvor mange aktive løbere, der findes uden for forening, hvorfor det i det hele taget er svært at forholde sig til antallet. I forlængelse heraf italesætter flere, at det opleves som demotiverende at arbejde med en så konkret målsætning, der ikke er mulig at måle konkret. Hertil kommer, at det for nogle informanter synes urealistisk, at det skal lykkes at få aktiveret så mange inaktive.

I forhold til målsætningen om 50.000 flere foreningsaktive, er der ligeledes bekymring at spore blandt informanterne, særligt på det udførende niveau. En aktør forklarer:

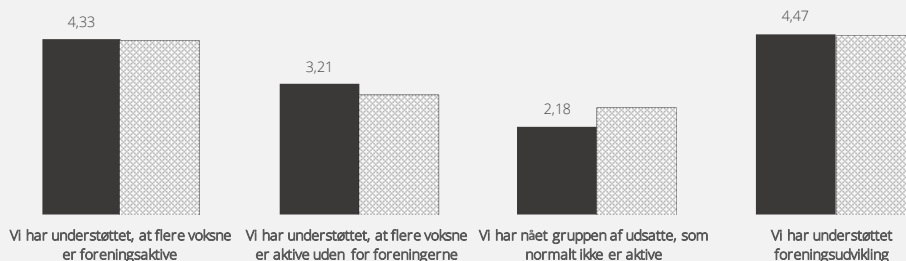
“ Det er en sindssyg høj og ambitiøs målsætning. Det kan være svært at arbejde under. Man kan godt sidde i det små og tænke, at det kunne fungere godt her. Men man tør ikke gøre det, for det får måske ikke medlemmer til at vælte ind ad døren. Den høje målsætning kan være begrænsende. (aktør, løb)



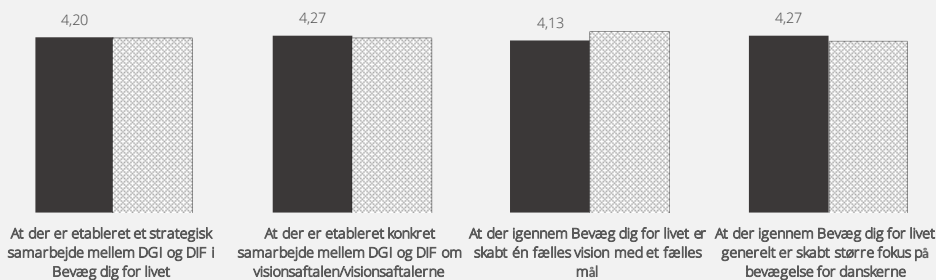
Generelt tegner der sig et billede af, at aktører på højere strategiske niveauer som udgangspunkt er optimistiske omkring målsætningerne indenfor løb. De anerkender, at barren er sat højt, men de vurderer samtidigt, at målsætningerne ikke er urealistiske at nå. På det mere administrative og udførende niveau ses der til gengæld at være mere betænkelighed af spore, idet målsætningen også opleves som begrænsende for igangsættelse af mindre initiativer, som det også fremgår af citatet ovenfor.

INFOBOKS: LØB

Visionsarbejdet for løb opleves at have haft mindre fokus på gruppen af udsatte, som normalt ikke er aktive, end de øvrige visionsaftaler.



Samtlige udsagn vurderes at have haft væsentlig betydning for opnåelsen af målsætningen for løb.



SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Løb
■ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

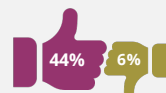
RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



IDRÆTSTEORETISKE- OG METODISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.



STÆRKE RELATIONSDANNELSER MELLEM KLUBBER

En af de store succeser, som italesættes at være afstedkommet af visionsarbejdet, er en fortsat voksende kulturændring i foreninger og løbeklubber. Hvor foreningerne førhen har tilkendegivet at være hinandens 'værste' fjender, og hvor naboforeninger har arrangeret turneringer og løb parallelt med hinanden i årets løb, så opleves det nu, at det ikke længere er så tankemæssigt fjernt for foreningerne at samarbejde. Flere informanter peger på, at netværksdannelse i BDFL-regi har haft en afgørende betydning. En uddyber:

” Vi oplever ofte efter netværksmøderne, at folk bliver hængende efter møderne, fordi vi har rørt dem. De bliver hængende for at snakke med hinanden, inden de tager hjem. Det er også et tegn på, at det er noget vigtigt, som er blevet berørt, og så bliver de hængende. (aktør, løb)

Et helt centralt element af denne netværkstanke er, i informanternes optik, *videndeling* og det store udbytte, der ligger i at mødes og sparre med hinanden. I forlængelse af disse netværksmøder er det flere informanternes erfaring, at flere foreninger melder sig til et foreningsudviklingsforløb sammen, hvor de samarbejder om de løsninger, der skal til for at udvikle på deres egne klubber. En informant uddyber, at når problematikker og vækstpotentialerne fremlægges så specifikt som det tilstræbes i foreningsudvikling for løb, så er der ofte personer eller grupper som ser sig selv som et løsningsværktøj. Det oplever derfor også, at det via netværksmøderne og foreningsudviklingsforløbene er blevet lettere at rekruttere nye trænere til løbeklubberne.

GO RUN KONCEPTET – ET MISLYKKET FORSØG

Som et led i at få aktiveret de inaktive og selvorganiserede løbere og komme et skridt nærmere visionsmålene, er konceptet Go Run afprøvet. Konceptet er en dansk versionen af et britisk koncept, der hedder Park Run, som har oplevet stor succes med at arrangere gratis løb i parker rundt omkring i England. På trods af store forhåbninger til Go Run italesættes konceptet som et initiativ uden succes. En informant forklarer om deres erfaring med konceptet:

” Vi har fundet ud af, at det her med at sidde centralt og sige, at hver søndag skal I [foreningerne, red.] gøre sådan og sådan; det bliver for fastlåst, og det virker ikke. Inden for løbeverdenen har vi en masse fællesskaber der blomstrer. Og det er jo fordi der noget med identitet og noget brand. Det får man ikke, hvis man kommer med et koncept oppe fra. Der er vi blevet klar over. I næste periode skal vi ikke lave koncepter og presse ned oppe fra. Vi må understøtte det, der rører sig nede fra. (aktør, løb)

Bevidstheden om Go Run som et mislykket forsøg på at nå de inaktive afspejles ligeledes i spørgeskemaundersøgelsen, hvor det vurderes, at respondenternes svar knytter sig til erfaringen med konceptet. Til spørgsmålet om, hvorvidt man i visionsarbejdet har nået gruppen af udsatte, som normalt ikke er aktive, vurderes visionsaftalen for løb en del under gennemsnittet i sammenligning med de andre visionsaftaler. Go Run konceptet, og den oplevede manglende succes med særligt at nå de inaktive, forklares dog at have dannet baggrund for vigtig refleksion og læring i visionsarbejdet, idet flere informanter fortæller, at de fremadrettet vil undgå for meget top-down styring og udrulning af færdige koncepter, når det kommer til hvervning og aktivering af inaktive. En informant siger:

” Problemet i vores organisation og projekt er, at vi gerne vil starte noget. Men i virkeligheden kommer de stærke miljøer nede fra. Vi skal ud og finde ud af, om der findes typer af personer fra



forskellige målgrupper – som har lyst til fælleskaber omkring det at løbe og motionere. (aktør, løb)

EFTERSPØRGSEL PÅ FLERE FARVERIGE KOMPETENCER

Ses der nærmere på oplevelsen af ressourcer i visionsarbejdet viser evalueringen, at der opleves stor lokal ledelsesmæssig opbakning. I interviews forklares dette blandt andet at komme til udtryk gennem stor lydhørhed overfor initiativer med BDFL løb som afsender. Det fremhæves blandt informanterne, at projektlederne gør meget ud af fysiske møder med ledere og konsulenter i landsdelsforeningerne, hvilket opleves at understøtte lydhørheden. En informant fortæller:

“ I udgangspunktet tror jeg, at man får mest ud af sine ressourcer, når man møder folk der, hvor de er. Det gælder både i samarbejde og i forhold til foreningerne. (...) Væk fra mails og frem til fysiske møder, hvor vi har en god dialog og kontakt. (aktør, løb)

I tråd med dette fokus på 'at møde folk' opleves det, at der med fordel kan fokuseres på erfaringsmæssige, relationelle og innovative kompetencer, når der fremadrettet skal ansættes medarbejdere ind i projektet. Dette afspejles også i spørgeskemaet, hvor 44% angiver, at de metodiske kompetencer er til stede, mens 50% svarer 'ved ikke'/hverken eller'. Det italesættes blandt flere informanter, at der ofte er fokus på medarbejdernes faglige og akademiske kompetencer, men at det kræver nogle andre kompetencer at motivere mennesker og tænke nyt. Enkelte informanter stiller sig derfor en smule kritiske overfor det, som de kalder, 'at visionsarbejdet er gået meget konservativt til værks', hvilket vedrører det organisatoriske set-up og den faglighed, som skal drive visionsarbejdet fremad. En informant siger:

“ Vi [i BDFL løb, red.] er slet ikke "hotte" nok. Vi producerer og kommunikerer præcist lige så formelt, traditionelt og konservativt som vores idrætsforeninger (typisk gør) og formår slet ikke at brage igennem lydmuren af andre farverige projekter, private aktører, private kæder og -trænere. (aktør, løb)

I visionsarbejdet for løb viser evalueringen således, at der er en stadig stigende opmærksomhed på, at indfrielsen af de ambitiøse målsætninger kræver, at der brydes med vanetænkning på alle niveauer og i forhold til alle aspekter i visionsarbejdet. Et særligt opmærksomhedspunkt fremadrettet forklares i tråd med ovenstående at omhandle ejerskab og commitment i foreningerne, hvorfor det bliver vigtigt at bringe en bred palette af kompetencer i spil i arbejdet med løsninger og koncepter, der matcher de mange forskellige virkeligheder ude i foreningerne.



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Med den suverænt største visionsaftale i BDFL er der store forventninger til denne aftales indflydelse på indfrielsen af visionens overordnede målsætning. Forventningerne ses i særlig grad at leve på et højere politisk og ledelsesmæssigt niveau, end blandt dem, som skal udmønte visionen i praksis. Men selvom flere ikke tror på, at målene nås, viser evalueringen stadig, at der er stor virkelyst og engagement i relation til videreudvikling af samarbejdet og mere specifikt i arbejdet med at udvikle foreningerne og nå målgruppen af inaktive. Følgende skal derfor læses som de anbefalinger, der kommer frem i evalueringen, og som vurderes at kunne understøtte visionsarbejdet fremadrettet.

- **BETYDNING AF AMBITIØSE MÅL OG HÅNDTERING AF DEM I PRAKSIS**

Som det fremgår af evalueringen opleves den ambitiøse målsætning at bremse motivation og igangsættelse af aktiviteter, som ikke umiddelbart forventes at kunne gøre en stor forskel for måltallet. Dette opleves på konsulentniveau ikke at stemme overens med visionsarbejdets positive erfaringer med også at møde foreningerne, der hvor de er. På den baggrund anbefales det, at der skabes tydeligere rammer for håndtering af måltallene i praksis.

- **FASTHOLD MEDARBEJDERSEMINARER OG FYSISKE MØDER**

Gennem evalueringen fremhæves medarbejderseminarer og fysiske møder mellem visionsaftalens aktører at have haft stor positiv betydning for oplevelsen af et oprigtigt samarbejde om et fælles mål. Således vurderes det også fremadrettet at være vigtigt at prioritere disse tiltag, som ses at understøtte styrkerne ved samarbejdet fremfor udfordringerne.

- **ARBEJD MED SPECIFIKKE OG NYE MÅLGRUPPER**

Løb henvender sig til en bred målgruppe, men indtil videre forklares det, at BDFL løb primært er lykket med at ramme målgruppen 'mænd (40+)'. For at ramme andre potentielle foreningsmedlemmer og gruppen af inaktive lyder en anbefaling derfor, at arbejdet, og dermed aktiviteterne, målrettes mere veldefinerede målgrupper, som eksempelvis 'unge voksne', 'småbørnsmodre', 'dem, der ønsker vægttab'. Inddragelse af flere forskelligartede målgrupper vurderes ligeledes at gøre løbeklubberne mere attraktive, da potentielle medlemmer har lettere ved at spejle sig i eksisterende medlemmer. På trænersiden vurderes det også at have betydning for både rekruttering og fastholdelse af medlemmer, at medlemmerne kan spejle sig i træneren, hvilket kalder på af forskellige træner-typer i foreningerne.

- **BROBYGGENDE AKTIVITETER**

I tråd med ovenstående opmærksomhed på gruppen af inaktive anbefales det, at der igangsættes aktiviteter, som kan bygge bro mellem netop det at være inaktiv og det at løbe. Der opleves at være et stort skridt at tage og mange barrierer, der skal overkommes, førend løbeskoene snøres hos denne målgruppe. Det ses derfor som en væsentlig del af visionsarbejdet at hjælpe foreninger og andre interessenter med at gøre vejen fra sofaen og ud på løberuten mere fremkommelig for nye løbere.

Løbeverdenen beskrives gennem evalueringen at være et anarkistisk miljø med få regler, mange muligheder og mange aktører. Der er således mange interessenter og kommercielle parter, som har interesse i at udvikle og udnytte potentialet i dette 'løse' marked. BDFL og samarbejdet mellem DGI og DAF vurderes fremadrettet at kunne spille en væsentlig rolle i udviklingen af 'et løbende Danmark', netop i kraft af de to organisationers samlede styrker.



CASE: TENNIS

Dansk Tennis Forbund (DTF) og DGI vil gerne have flere voksne motionister og familier til at gribe ketsjeren og spille tennis. Dette er hovedfokus i den visionsaftale, som DTF og DGI tennis har indgået under Bevæg dig for livet. Sigtet er at nå 10.000 flere medlemmer i tennisklubberne under såvel DTF som DGI inden udgangen af 2018. Dette skal gøres gennem en række initiativer, hvor blandt andet etablering af vækstaftaler med foreninger, der har vilje og vækstpotentiale, har været et stort omdrejningspunkt.

Teamet omkring tennis i BDFL består af:

- en fuldtidsprojektleder med ansvar for de fem hovedindsatsområder; Vækstaftaler, Tennissportens dag, Vosenintroduktion, Familietennis og Åbent hus
- 2 årsværk fra DGI landsdele fordelt på 7 tenniskonsulenter og 4 freelancere
- 0,2 årsværk fra DGI landsplan fordelt på 2 administratører og 1 elev
- 1,5 årsværk fra DTF, som varetages af 3 konsulenter og 3 freelancere

ET FORNUFTIGT SAMARBEJDE OG 'PRODUKTÆGTESKABER'

Den helt centrale pointe i forhold til evaluering af visionsaftalen for tennis er, at der særligt på konsulentniveau findes positive tilkendegivelser og oplevelser omkring samarbejdet mellem DGI og DTF. Informanterne er enige om, at samarbejdet tilskynder, at begge organisationer tilfører viden og kompetencer, der samlet styrker indsatsområder inden for træningskoncepter- og uddannelse samt facilitering af proces og relationsarbejde i tennisklubberne. Informanter fremhæver i den sammenhæng, hvordan særligt *videndeling* opstår som et særligt bidragende aspekt af samarbejdet.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	3	2
	7	2

VÆKSTAFTALE

Med en vækstaftale forpligtiger klubben sig på en 3 årig vækstperiode. Klubben forpligtiger sig til "Tennissportens dag", og forpligtiger sig på yderligere på et af følgende 2 aktiviteter

1. Familietennis (familier træner sammen)
2. Voksenintro (voksne i alle aldersgrupper bydes indenfor til træningsintroduktion med træner)

Med en vækstaftale er klubben i samråd med en konsulent med til fastsætte mål for, hvor mange nye medlemmer, de vil have ind i klubben. Klubben får med en vækstaftale yderligere 8.000 kr. til til udstyr, udvikling og aktiviteter, der er forbundet med indsatserne.

Klubben er gennem aftaleperioden i sparring med konsulenten og afrapporterer løbende, hvordan det går.



Generelt opleves det særligt på konsulentniveauet, at de er kommet tættere på hinanden og står stærkere som et Bevæg dig for livet-brand med et mere samlet produktkatalog – også omtalt som 'produktægteskaber'. I den sammenhæng er det en klar prioritering fra projektlederen, at konsulenter fra både DTF og DGI søger fælles fodslag ved at mødes på medarbejderseminarer minimum to gange årligt, hvor der erfaringsudveksles og afdækkes områder, der kan videreudvikles.

I forlængelse af spørgsmål om oplevelsen af samarbejdet i praksis beskriver en informant en karakteristik af den 'gode konsulent', og hvilke egenskaber, der skal til for at løfte opgaven i visionsarbejdet. I denne beskrivelse vægtes konsulenternes ejerskabsfølelse, tillid og relationelle evner højt, hvilket forklares at være altafgørende i selve samarbejdet med de andre konsulenter, og ikke mindst i forhold til kontakten og samarbejdet med tennisklubberne. En af de centrale udfordringer, der peges på vedrørende konsulenternes arbejde, er at koordinere og planlægge, hvem der besøger hvilke klubber. Dette sætter krav om netop tillid mellem konsulenterne til, at de ikke 'stjæler' klubber fra hinanden, men på bedst mulige vis fordeler klubberne imellem sig, så det forebygges, at klubberne kontaktes af to forskellige konsulenter med få dages mellemrum. Gennem evalueringen viser det sig, at konsulentteamet stadig har til gode at optimere på dette område, dog vurderes en hensigtsmæssighed i på sigt at nedtone retorikken om *mine/dine* klubber og i stedet arbejde med *vores* klubber.

I forhold til organiseringen af beslutningskompetencer i visionsarbejdet, påpeger en informant, hvordan projektlederen under BDFL kan komme med inspiration og inputs i forhold til de forskellige konsulenter indsatser, men ikke har direkte ledelse over konsulenterne fra henholdsvis DTF og DGI. Dette betyder, at der opleves en kompleks sammensætning af fjern- og uformel projektledelse, som fordrer 'synlighed, gennemsigtighed og god kommunikation' mellem alle aktører. Flere informanter peger på, at dette i høj grad lykkes mellem projektleder og konsulenter og konsulenterne imellem, hvilket begrundes i de gode relationer, der er skabt.

Projektlederen påpeger desuden, at godt kendskab til og gode dialoger med konsulenternes formelle ledere også opleves at understøtte hurtigere beslutningsprocesser og dermed visionsarbejdet. Af spørgeskemaet fremgår det ligeledes, at der opleves stor lokal ledelsesmæssig opbakning.

Overordnet set italesættes samarbejdet på det udførende niveau at være velfungerende, hvilket også fremhæves at knytte sig til oplevelsen af, at alle aktører gerne vil lykkes med deres opgave. En informant forklarer:

“ Der er ingen tvivl om, at det her arbejde, vi gør sammen; det har vi alle en oprigtig interesse i at lykkes

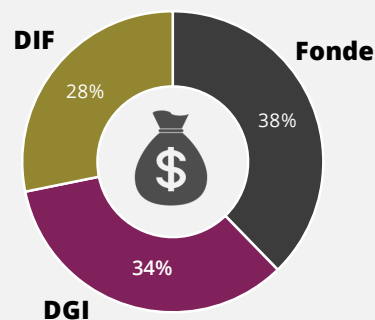
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI indenfor tennis, viser der sig en lille tilbagegang på 1,0% fra 2015 til 2016.



-760 (-1,08%)

Fondsmidler bidrager mest til finansieringen af tennis



De tre væsentligste aktiviteter i tennis er:

-  Væksttaler med obligatoriske aktivitetsplaner
-  Relationsopbygning og gensidig tillid
-  Kampanjer og markedsføring




med. Vi går til det med stor lyst og fornuft. (aktør, tennis)

TERRITORIAL ADFÆRD OG STÆRKE PERSONLIGHEDER

Hvor samarbejdet på det udførende projektniveau italesættes som velfungerende og fornuftigt, viser evalueringen et andet billede, hvad angår samarbejde på det strategiske niveau. Her er det en generel oplevelse, at drøftelser og diskussioner i højere grad er styret af følelser end fornuft. En informant fortæller:

 *Det er der, at nogle af de der semimagtkampe finder sted. Eller det er nok der, der er flest kampe om taburetterne for taburetternes skyld. (aktør, tennis)*

Hos andre informanter italesættes de startegiske udfordringer på bestyrelsesplan som 'territorial adfærd' og 'spørgsmål om at beholde magten' og det forklares uddybende, at det har at gøre med et historisk betinget konkurrencelignende forhold mellem DGI og DTF. Flere aktører i styregruppen og i organisationernes bestyrelser har været en del af henholdsvis DTF og DGI gennem mange år, hvorfor det forklares, at disse aktører opleves at have vanskeligt ved at løsrive sig fra tidligere uoverensstemmelser mellem de to organisationer og mellem personer. Derved vedbliver de med at se på hinanden som konkurrenter og modstandere. Dette har som konsekvens, at der opleves at bruges meget tid på at nå til enighed internt i det fælles nedsatte koordinationsudvalg. Som eksempel fremhæver en informant, hvordan man på strategisk niveau ikke har kunne blive enige om træneruddannelseskoncepter, hvilket har resulteret i et stadigt eksisterende dobbeltudbud sideløbende med visionens vækstaftaler med klubberne. En informant fortæller i den sammenhæng:

 *Det er jo lidt som at køre en butik med to afdelinger, som laver det samme, men som ikke taler sammen. (aktør, tennis)*

Interessant er det, at disse 'magtkampe' synes at være velkendte på alle niveauer i aktørkredsen om BDFL tennis – og, at der samtidig både gennem spørgeskema og interviews gives udtryk for, at styregruppen opleves at understøtte visionsarbejdet. På den baggrund vurderes det, at det i et vist omfang lykkes medlemmerne i styregruppen at signalere og sætte fælles retning til gavn for de, som skal udmønte visionen i praksis, på trods af uenigheder i baglandet.

For fremadrettet at styrke fremdriften i visionssamarbejdet mellem DTF og DGI er det oplagt at have fokus på relationer og personlige kemier på det strategiske niveau. Alle informanter italesætter dog på den ene eller anden måde, hvordan samarbejdet forventes at blive bedre i takt med at kendskabet til hinanden øges. En informant pointerer:

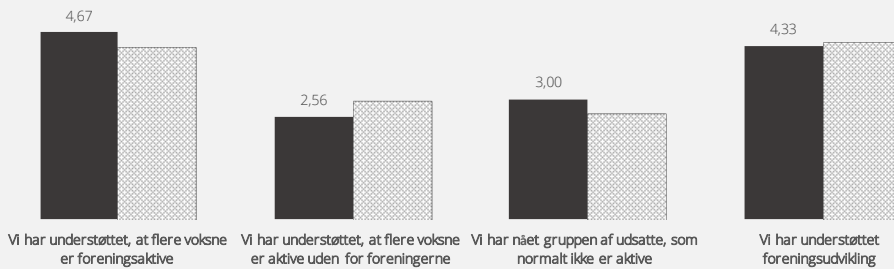
 *Samarbejdet fremadrettet. Jo mere man kender hinanden des, nemmere er samarbejdet. (aktør, tennis)*

Som det fremgår af citatet, opleves BDFL således også at være en kærkommen ramme for at etablere et udbytterigt samarbejde, som fokuserer på fremtiden og de styrker og potentialer, der vurderes at være tilstede i netop et samarbejde mellem de to organisationer.

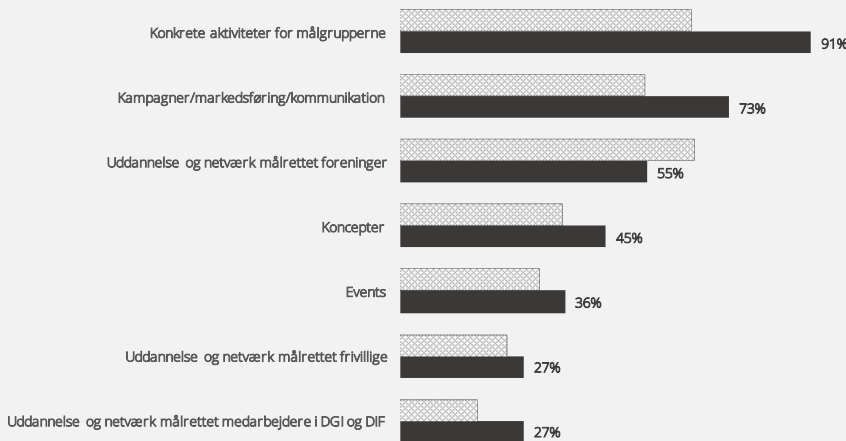


INFOBOKS: TENNIS

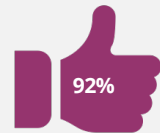
Det opleves, at visionsarbejdet har understøttet, at flere voksne er foreningsaktive.



Der vurderes, at konkrete aktiviteter for visionens målgrupper har været de mest virksomme i arbejdet med at få flere aktive i og uden for foreninger.



RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



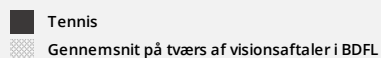
ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser dels den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig, og dels procentandelen som har afkrydset svarmuligheden. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.





128 AF 150 VÆKSTAFTALER IGANGSAT – OG FLERE PÅ VEJ

Centralt for visionsaftalen for tennissporten er vækstaftaler med klubberne. Således er det målsætningen, at konsulenter fra DGI og DTF inden for den første treårige periode af samarbejdet i BDFL skal indgå 150 vækstaftaler. Der opleves generelt stor opbakning på tværs af aktørerne til disse vækstaftaler, idet der tilkendes positive erfaringer med dette 'greb', også på vegne af klubberne. Flere informanter peger på, at tallet på 150 aftaler derfor med rette kan sættes op, hvilket også knytter sig til oplevelsen af stor efterspørgsel på indgåelse af vækstaftaler hos klubberne. En af bevæggrundene for klubbernes interesse vurderes blandt informanterne at være, at klubberne med en vækstaftale motiveres af den forpligtelse, som aftalen repræsenterer. En informant siger:

” De [klubberne, red.] har pludselig noget større, de skal stå til ansvar over for end bare sig selv som lille klub. (aktør, tennis)

Derudover synes en del af succesen også at hænge sammen med, at klubberne nyder godt af de klare kontraktforhold i relation til målsætninger, og at de yderligere motiveres af retningslinjer og konkrete aktivitetsindsatser, som udgør en fast del vækstpakken. Flere informanter peger på, at mange klubber agerer meget traditionelt og ramt af vanetænkning, hvorfor vækstaftalernes meget konkrete indhold, eksempelvis Åbent Hus og Voksenintroduktion opleves som brugbare værktøjer til videreudvikling af klubberne, herunder rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Dette stemmer overens med respondenternes svar i spørgeskemaet, hvor det angives, at konkrete aktiviteter for målgrupperne har været mest virksomme i visionsarbejdet. Det er således også en central pointe, at samarbejdet mellem DTF og DGI med tilhørende produkttægteskaber og aktiviteter er blevet modtaget meget positivt i klubberne. En aktør fortæller:

” Foreningerne er helt klart er glade for det. Det at vi [DTF og DGI, red.] kommer med et fælles udbud af aktiviteter, og at vi inviterer samlet. Det kan de lide. Det højner kvaliteten og er nemmere at forholde sig til. (aktør, tennis)

Som det fremgår af citatet, ser klubberne en klar værdi i, at organisationerne nu henvender sig mere eller mindre som en samlet enhed under BDFL. Samtidigt er det også en udbredt forklaring blandt alle informanter, at begge organisationer oplever, at de er kommet tættere på de lokale klubber og foreninger. Med andre ord er en konkret værdi i visionsarbejdet for tennis, at organisationerne som en samlet BDFL enhed har styrket deres forhold til de lokale klubber og foreninger, både på et relationelt og professionelt niveau i forhold til samarbejde om klubudvikling og medlemsvækst.

Et andet virksomt element i visionssamarbejdet og særligt i foreningsregi fremhæves at være markedsføring og den visuelle identitet, som er stillet til rådighed af DGI. Alle informanterne italesætter på den ene eller anden måde værdien af, at de har fået bedre markedsføringskanaler til at køre kampagner. Samtidigt understøtter også knap 78% af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen, at kampagner/markedsføring/kommunikation er helt afgørende for at indfri visionsmålene. En informant understreger, at der i kraft af at reklameformater og i forvejen eksisterende content til digitale kampagner frigives et vigtigt overskud og ressourcer i foreningerne.



NYTÆNKNING AF IDRÆTTEN - VÆKSTSTRATEGIER OG INDSATSER

Et centralt opmærksomhedspunkt blandt informanterne har været, at klubberne har været præget af ikke bare stagnation, men konkret tilbagegang i deres medlemstal på godt en halvering siden det tidligere topantal, som toppede i 90'erne. En informant uddyber:

“... [klubberne har stået på, red.] en burning platform. De har blødt medlemmer siden de peakede i 90'erne. Det har måske været en nødvendighed, kan man sige. At nu blev man simpelthen nødt til at tænke nyt. (aktør, tennis)”

Det forklares i tråd hermed, at klubberne tidligere har været meget optagede af eliten, hvor de nu i højere grad er blevet konfronteret med en ny virkelighed, som har tvunget dem til at nytænke deres forening, målgruffefokus og indsatser, herunder at gøre op med egen og omverdenens forståelse af idrætten som snæver og primært eliteorienteret. Derfor har begge organisationer gjort meget ud af at finde et fælles udtalt værdigrundlag målrettet et bredere målgruffefokus, som kendetegner en bevægelse væk fra "den dygtige tennisspiller" til "den glade tennisspiller".

Som nævnt tidligere, viser evalueringen, at særligt vækstaftalerne og de dertil knyttede aktiviteter, har understøttet klubbernes udviklingsarbejde, særligt i forbindelse med målgrupperne familier og voksne motionister. I vækstaftalerne er der indlejret konkrete målgrupper i forhold til aktiviteter, som foreningerne skal igangsætte. Her er alle informanter enige om, at særligt voksenintro opleves at være et populært koncept og at familie-tennis også vokser i popularitet. 'Tennissportens dag' fremhæves også blandt informanterne at være en vigtig event, der giver klubberne en tiltrængt eksponering, som opleves at bære frugt i form af besøg af potentielle medlemmer. Foruden at koncepterne i vækstaftalerne er nemme at igangsætte lokalt, understøttet af BDFLs kommunikationsmateriale, understreges det også i interviews, at det der får koncepterne til at fungere i praksis i høj grad tilskrives klubbernes øje for relations dannelse og etablering af attraktive fællesskaber. En informant forklarer:

“En tennisklub er jo ikke noget klisterpapir. Klubberne skal på sin vis gøre sig fortjent til at medlemmerne bliver der. (aktør, tennis)”

Det forklares uddybende, at en vigtig del af klubudviklingen ses at være klubbernes erkendelse af, at engagementet og interessen for sporten handler om meget mere end det, der sker inde på selve tennisbanen. Informanter italesætter, hvordan det skal gøres attraktivt at være en del af klubmiljøet med eksempelvis muligheder for at grille efter træning. En informant fortæller:

“Det med voksenintroduktion, det ser ud til, at det har virket. Men det er vigtigt at forstå, at det ikke har virket pga. produktet. Det har lokket folk ind i klubberne. Men det har virket, fordi foreningerne og klubberne har reflekteret og forholdt sig til, hvordan de har skulle håndtere, hvordan de så har skulle holde på nye medlemmer fremadrettet. (aktør, tennis)”

Med andre ord er det foreningslivet og det engagerede fællesskab omkring tennis, som vurderes at kunne tilføre flere medlemmer og mere glæde ind på tennisbanerne. Selvom det endnu ikke er muligt at indhente medlemstallet for 2016-2017, er der optimisme at spore blandt informanterne, som har en forventning om, at medlemstallet vil stige. Dette perspektiv stemmer overens med respondenternes svar i spørgeskemaundersøgelsen, hvor de adspurgte, på en skala fra 1-5, angiver med værdien 4,3, at BDFL tennis har understøttet foreningsudvikling, og med værdien 4,6, at visionsarbejdet har understøttet, at flere voksne bliver foreningsaktive.



Slutteligt er det vigtigt at pointere, hvordan indsatsen i tennis primært har været målrettet målsætningen om de 50% foreningsaktive danskere i 2025, og knap så meget de 75%. En informant forklarer:

” Vi fokuserer ikke så meget på de 75%. Det er nærmest kun 50%. Det er svært at organisere tennis uden for foreninger. (aktør, tennis)

I forlængelse af dette omtaler flere informanter alligevel den mulighed, at klubber kunne stille deres baner til rådighed gratis i weekender og sene aftener. Andre uddyber, at hvis tennis anerkendes mere som en breddeidræt, vil man måske på sigt se, at familier vil benytte sig af boldbanerne i weekenderne frem for at tage i skoven. Dette ville også bedre understøtte visionen om de 75%.



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Samlet set viser evalueringen, at BDFL tennis har igangsat vellykkede initiativer i relation til foreningsudvikling, som opleves at understøtte begyndende fokus på nytænkning af sporten og etablering af attraktive klubmiljøer. Fremadrettet forventes det, at samarbejdet mellem de to organisationer bliver endnu bedre og mere udbytterigt på alle aktørniveauer. Følgende anbefalinger skal dermed læses i det lys, og forstås som potentialer for at skabe mere effekt gennem styrkelse af samarbejdet på strategisk niveau og fortsat fokus på udviklingen af klubberne.

- **KLYNGEAFTALER MED MINDRE KLUBBER OM VÆKSTAFTALER**

Vækstaftaler er primært indgået med mellemstore eller større klubber, som konsulenterne vurderer har et fornuftigt vækstpotentiale i forhold til vækstaftaler. For yderligere at booste udviklingen i retningen af flere foreningsaktive danskere i tennis anbefales det, at man fremadrettet kan overveje klyngeaftaler med mindre klubber.

- **BÆREDYGTIGHED**

Det er vigtigt, at klubberne på sigt får forankret initiativerne og vækststrategierne som en almen del af deres egen selvforståelse. Med andre ord skal fokuset på tennis som breddeidræt og klubudvikling gøres bæredygtigt i klubberne, således at de fremadrettet bygger videre på disse vækststrategier. Afgørende er det i den sammenhæng, at klubber og foreninger tager det til sig som en naturlig del af praksis, hvilket kan understøttes af fortsat opfølgning fra konsulenter.

- **VOKSENINTRO – MED MERE AFGRÆNSEDE SEGMENTER**

Når tennisklubberne byder ind til voksenintroduktion peger flere informanter på, at der med fordel kan segmenteres skarpere på alder og interesse, såfremt det rette deltagerantal er tilstede. Herigennem forventes det, at det kan blive nemmere for deltagere i voksenintro at finde et match, der passer til den enkeltes behov, alt efter om man primært kommer for fællesskabet og den lette motion eller kommer for at blive udfordret og udvikle sin teknik og kondi. Dette vurderes at kunne understøtte deltagernes fortsatte virke i klubben.

- **FOKUS PÅ RIVALISERENDE ADFÆRD**

Det er evalueringens anbefaling, at der fremadrettet fokuseres på tilbagestående elementer af rivaliserende adfærd på ledelses- og bestyrelsesplan, som stadig opleves at forsinke eller spænde ben for fremdriften i samarbejdet og dermed opnåelsen af visionsmålene. Et første skridt på vejen kan være anerkendelsen af, at denne adfærd er tilstede, hvorefter der må fokuseres på aktørernes styrker i et fremadrettet perspektiv.

Såfremt ovenstående anbefalinger og opmærksomhedspunkter imødekommes og fastholdes, vurderes det, at der er gode potentialer for at bære arbejdet med tennis frem også uden rammen og økonomien i BDFL. 55% svarer i spørgeskema, at de forventer, at arbejdet er bæredygtigt, hvilket vurderes at knytte sig til oplevelsen af et veletableret samarbejde på konsulentniveau samt opbygningen af nye værktøjer og strukturer, som kan leve videre uden BDFL.



CASE: BADMINTON

Der er under BDFL etableret en visionsaftale mellem specialforbundet Badminton Danmark og DGI Badminton kaldet 'Visionsaftale for badminton'. Badminton Danmark og DGI Badminton har som fælles hovedsigte at bremse medlemsfaldet i den foreningsbaserede badminton. Medlemstilbagegangen i begge organisationer italesættes i interviews at have været en forudsætning for samarbejdet og for etablering af visionsaftalen. Således synes alle at have været enige om, at det krævede noget ekstraordinært at vende udviklingen, og at Bevæg dig for livet opleves at have intensiveret et i forvejen påbegyndt samarbejde mellem specialforbundet og DGI om at bremse medlemsfrafaldet. Gennem etableringen af en fælles udviklingsenhed 'Udvikling Badminton' har de primære værktøjer til at realisere dette mål været foreningsudvikling, lederudvikling og markedsføring. Endvidere har visionsarbejdet haft til formål at udvikle badmintonklubbernes evne til at udvikle nye badmintonaktiviteter, der appellerer til en større andel af befolkning - herunder aktiviteter for voksne motionister.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	3	2
	16	2

” I badminton var det ret hurtigt tydeligt, at stemningen var god. Badminton er gået tilbage i medlemmer gennem mange år. (...) Derfor var der ret hurtigt fælles fodslag om, at vi skulle gøre noget for badminton sporten, og det skulle være NU. Og vi ser stort på, hvor vi kommer fra. Nu smøger vi ærmerne op. (...) Det var jo nærmest kærlighed ved første blik. (aktør, badminton)

Organiseringen af badminton i BDFL tager sit afsæt i den fælles udviklingsenhed 'Udvikling Badminton', som er udgjort af 5 årsværk; en daglig leder og 4 udviklingskonsulenter. Konsulenterne arbejder tæt sammen med DGIs landsdelsforeninger for at sikre videndeling og koordinering af det klubrelaterede arbejde. En vigtig pointe er, at organiseringen har medført opsigelse af bredde- og udviklingskonsulenter centralt i Badminton Danmark og at idrætskonsulenter i DGI ikke arbejder med lignende opgaver udenfor visionen. På denne måde er ressourcerne overført til den fælles enhed og denne udgør dermed det helt centrale udgangspunkt. En siger herom:

” Badminton Danmark havde nogle breddekonsulenter, hvis stillinger alle blev nedlagt for at pengene kunne indgå i det nye samarbejde. Det er jo aldrig sjovt at fyre folk. Men det var vi nød til. Det frigav ressourcer, og et beløb vi havde afsat til at køre klubudvikling med det formål at skaffe flere til badminton. (aktør, badminton)



Forud for etablering af 'Udvikling Badminton' lå således en kontant reorganisering, som beskrives at have skabt røre i starten, men som i det nuværende perspektiv muliggjorde den organisering af badminton, der har vist sig succesfuld. Få peger i dette perspektiv på, at der hos enkelte medarbejdere fortsat mangler et uforbeholdent ejerskab til BDFL, mens de resterende medarbejdere og konsulenter opleves at være 100% ombord.

Reorganisering i det omfang gives således ikke som en konkret anbefaling, men medtages for at pege på den proces, der har ledt til at visionsaftalen for badminton i høj grad opleves at være succesfuld.

"KÆRLIGHED VED FØRSTE BLIK"

I interviews italesættes det, at der forud for visionsaftalen var iværksat et velfungerende samarbejde mellem Badminton Danmark og DGI Badminton om blandt andet ungdomsklassificeringer i turneringer. En væsentlig pointe i evalueringen er derfor, at der fra visionssamarbejdets begyndelse synes at have været momentum for samarbejde, da parterne allerede sad om samme bord og samarbejdede om en række ting. En aktør forklarer:

“Det var et binært samarbejde, som er accelereret i samarbejde om BDFL. (...) Og en masse af det, der allerede eksisterede før visionen, det kører jo så bare videre og er måske ført over i visionen. (aktør, badminton)

Den forholdsvis lette indgang til samarbejdet forklares i øvrigt med, at der "var rent bord" og "ingen gammel ballast" (aktør, badminton), forstået på den måde, at organisationerne ikke var bundet op på forudindtaget tænkning om den anden part, hverken på ledelses- eller medarbejderniveau.

I tæt forbindelse med ovenstående er noget af det, som bliver fremhævet særligt i interviews, Badminton Danmark og DGI Badmintons fælles ståsted. Mere specifikt skitseres det i interviews, at visionssamarbejdet har været særligt succesfuldt grundet gensidig tillid på tværs af de to organisationer - en tillid, som dels baseres på organisationernes indbyrdes tilhørsforhold forud for visionen, og dels baseres på det fælles mål og værdigrundlag. Endvidere opleves dette at have medført en *positiv indstilling* og *stor politiske opbakning* i begge organisationer. En aktør udtaler:

“Det er jo et samarbejde om at forsøge at få flere danskere til at interessere sig for badminton og for idrætten i almindelighed - og blive fysisk aktive. Men ikke bare som fitness-brugere eller som løbefolk, men at tage del i foreningslivet, som badmintonklubber og

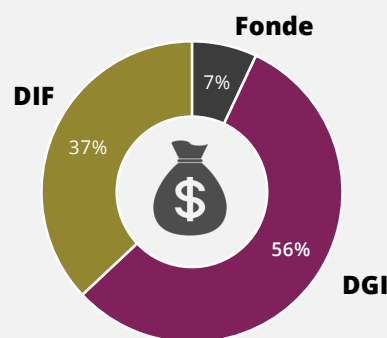
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI indenfor badminton, viser der sig en lille stigning på 1,7% fra 2015 til 2016. Dermed har badminton fået vendt de seneste års medlemstilbagegang til fremgang.



+1.980 (1,7%)

DGI er den største bidragsyder til finansieringen af visionsarbejdet i badminton



De tre væsentligste aktiviteter i badminton er:

- Foreningsudvikling
- Lederudvikling
- Markedsføring



håndboldklubber kræver det. Der synes jeg, at man kan mærke, at det er det de [medarbejdere, red.] alle sammen brænder for i badminton. Derfor har det ikke været svært at forstå hinanden. De har virkelig kigget i samme retning og oplevet, at de er i samme båd. Så det har jo også været nemmere at sætte fart på og få ting igennem uden de helt store sværdslag. (aktør, badminton)

I tilknytning til værdigrundlaget omtales det som positivt, at begge organisationer har samme syn på, at *det skal være sjovt at gå til badminton*. Set fra specialforbundets perspektiv, synes 'den brændende platform'⁶ at have udvidet sigtet fra et overvejende fokus på turnerings-, konkurrence- og elitebadminton til, i en anden grad end tidligere, også at have en rolle i at tilbyde badminton til motionister og amatører. Ved tænkningen om, at det er et fælles ansvar at løfte foreningsbadminton ud af 'krisen' opleves det med andre ord, at medlemssituationen har knyttet tættere bånd mellem Badminton Danmark og DGI Badminton.

Et andet perspektiv, som fremhæves at have understøttet et succesfuldt samarbejde, er den fælles markedsføringskampagne "Vi elsker badminton" og i høj grad også det forarbejde, der ligger forud for lanceringen. I opstartsfasen af visionsaftalen blev der afholdt en lang række netværksmøder, hvor klubberne blev bedt om at byde ind med deres oplevelse af, hvad der er det særlige ved at spille badminton. Disse mange klubbesøg opleves således at have indeholdt 'nøglen' til at udforme de tiltag, der ligger forud for "Vi elsker badminton", nemlig voksenbadminton og 'støt klubbens træningsmiljø'.



I mødet med klubberne blev der etableret værdifulde relationer og en tillid til, at BDFL badminton ville klubberne det bedste. Og fordi vi udviklede de første koncepter i meget tæt samklang med de meldinger vi fik fra klubben, lykkedes det os at tilbyde dem noget, som de så stor værdi i og rev ned fra hylderne. Nøglen var klubbesøg og netværksmøder. (aktør, badminton)

"Vi elsker badminton" har som sit primære fokus, til hensigt at oplyse den danske lokalbefolkning om glæden ved badminton. Dog synes der at være opstået en sekundær effekt i, at ordlyden også indkapsler det fælles værdigrundlag for samarbejdet. Således opleves kampagnen ikke alene at blive benyttet eksternt, men også internt som retorisk anker i forbindelse med italesættelsen og kommunikationen af samarbejdet - både i de to organisationer, og udadtil til badmintonforeningerne. Vigtigheden af dette element understreges i øvrigt igennem det store fokus på at fremme en positiv kultur. En aktør forklarer:



Forholdsvis tidligt i processen fik vi øje for, hvor vigtigt det var at ændre retorikken for at fremme en positiv kultur, som var fremadskuende. Vi har bygget det hele op på fortællingen. (aktør, badminton)

En anden aktør forklarer ligeledes:



Vores helt store opgave har jo været at ændre kulturen. Vi har bygget meget op omkring værdier. (...) Vi har arbejdet rigtig meget med holdninger. I stedet for at se

⁶ Forklaringsbegreb om medlemsfrafald



hullerne i osten, har vi spurgt til hvilke muligheder der så er. Kommunikationen og retorikken har betydet enormt meget. (aktør, badminton)

EN FAGLIGT SAMLENDE OG KOORDINERENDE ENHED

Helt særligt for visionsarbejdet for badminton er etableringen af en fælles udviklingsenhed 'Udvikling Badminton'. Udviklingsenheden er en central fysisk enhed for forenings- og aktivitetsudvikling, som er lokaliseret i Vingsted i Jylland. Ifølge visionsaftalen⁷ har 'Udvikling Badminton' til hensigt at styrke den decentrale klubrelaterede rådgivnings- og konsulentbistand. Mere specifikt har enhedens fire centralt placerede udviklingskonsulenter til opgave at skabe nye 'produkter', som videreformidles og udføres i tæt samarbejde med idrætskonsulenterne i DGIs landsdelsforeninger. Det primære fokus for udviklingsenheden har været at give badmintonklubberne et bedre udgangspunkt for at skabe nye badmintonaktiviteter, som appellerer til en større andel af befolkning - dette igennem foreningsudvikling, lederudvikling og markedsføring.

Formuleringerne i visionsaftalen fører tilbage til visionsarbejdets hensigt og hovedsigte; at stoppe medlemsfaldet i den foreningsbaserede badminton. Dog fremhæves det i interviews, at effekten af 'Udvikling Badminton' ikke alene optræder som et centralt udviklingscenter fokuseret på produktudvikling i et foreningsudviklingsøjemed, men i lige så høj grad skaber én fagligt samlende og koordinerende enhed for det fælles arbejde. En aktør forklarer:

“ Førhen havde vi problemer med, at det [foreningsudvikling, red.] hed alt for mange ting. Det gav forvirring – hvem er det nu der henvender sig? Er det DGI Badminton eller Badminton Danmark? Er det Bevæg dig for livet Badminton? Det har vi arbejdet på at skære til (...) så der ikke kommer et eller andet fra Badminton Danmark og ti dage efter noget fra DGI Badminton. (aktør, badminton)

Ovenstående citat henviser til behovet for samgang mellem to samarbejdende organisationer, der hver især tidligere har udbudt samme typer produkter. Med 'Udvikling Badminton' som fysisk forankringssted, opleves etableringen af den fælles udviklingsenhed at have ført til, at visionen i højere grad løftes af begge organisationer end hvad tilfældet ville have været uden den fysiske forankring. En aktør uddyber:

“ Konsulenterne repræsenterer i dag begge organisationer. DIF var elite – og DGI ville bare hygge og slå koldbøtter. Vil du noget rigtigt, skal du have fat i DIF. Men vil du bare have det hyggeligt, skal du have fat i DGI. Det har været en mentalitet ude i klubberne. Men sådan er det ikke så meget mere i dag. (aktør, badminton)

På denne måde italesættes visionssamarbejdet langt hen ad vejen at være lykkes med at henvende sig til foreninger under samme navn og på tværs af ambitionsniveau - og ikke som Badminton Danmark eller som DGI Badminton. I den forbindelse er en vigtig pointe, og helt centralt for visionsarbejdet i badminton, at foreningerne som ønsker at bruge produkter udbudt af den fælles enhed 'Udvikling Badminton', skal være medlem af begge organisationer. Kun hvis aktivitetsniveauet er på et særligt lavt blus i den enkelte forening, kan man være medlem af en enkelt organisation.

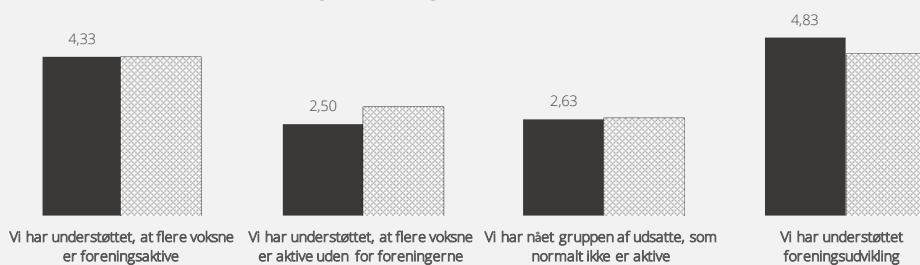
⁷ Jf. Visionsaftalen: Badminton



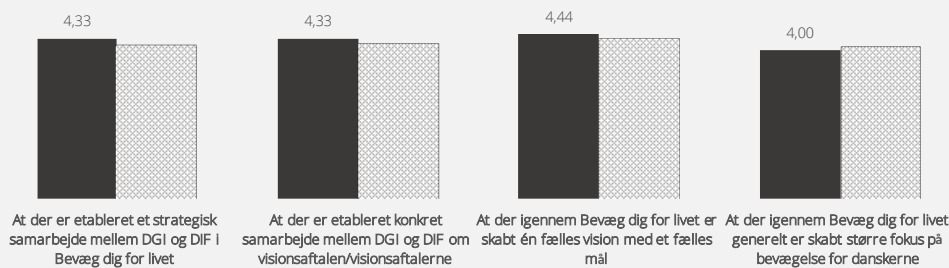
Overordnet set italesættes det i interviews, at organisationerne på denne måde er bedre i stand til at tage udgangspunkt i foreningernes behov, og ikke med udgangspunkt i egne interesser.

INFOBOKS: BADMINTON

Evalueringen viser, at det i særlig høj grad vurderes, at visionsarbejdet har understøttet foreningsudvikling.



Samtlige udsagn vurderes at have haft væsentligst betydning for opnåelsen af målsætningen for badminton.

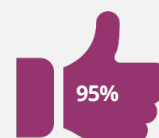


SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

Badminton
 Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

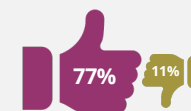
RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.



FORENINGSUDVIKLING - HELT TÆT PÅ

I forlængelse af ovenstående pointer, har visionsarbejdet i badminton naturligt været centreret om 'Udvikling Badminton' og dermed selvsagt været særligt koncentreret om foreningsudvikling. Dette understøttes i øvrigt af spørgeskemaet, hvor de fleste aktører indenfor badminton i særlig høj grad erklærer sig enige i, at de har understøttet foreningsudvikling (gennemsnitligt 4,83 ud af 5,00)⁸. I visionsarbejdet for badminton kræver 'foreningsudviklingsbegrebet' dog en nuancering, da det har været præget af et særligt 'nært' foreningsfokus. Mere præcist italesættes det i interviews, at arbejdet med foreningsudvikling i høj grad tager afsæt i *der hvor klubberne er (aktør, badminton)*. Om det nære fokus forklarer en aktør:

“ BDFL handlede om foreningsudvikling, lederuddannelse, markedsføring og voksenbadminton - voksne er jo målgruppen. Men i hensyn til klubudvikling har vi fundet ud af, at nogle klubber måske er mere optagede af andre målgrupper. Måske at styrke deres ungdomsafdeling, og så har vi jo ikke pakket tasken sammen og gået. Min pointe er, at vi har opereret på en lang række niveauer. Vi har jo været meget optagede af, hvordan man kan få nye ind i klubberne. (...) I stedet for at sige, at vi kun vil arbejde med voksne, så har vi kigget på den enkelte klub. Det har været vigtigt for os at vise klubberne, og få dem til at tro på, at vi vil dem - og at det godt kan lade sig gøre at vende udviklingen i badminton. (aktør, badminton)

Citatet rummer flere aspekter. For det første har medlemstilbagegangen i badminton skabt et behov i foreningerne for at genetablere noget af 'det tabte'. Dermed har konsulenterne i 'Udvikling Badminton' i DGIs landsdele opereret på flere niveauer end visionens hovedformål foreskriver. Årsagen til dette skal ikke alene ses et i lyset af målet om at bremse medlemsfaldet, men især som en stærk relationsopbyggende aktivitet, som skaber tillid til, at visionsarbejdet er til for klubberne. I forlængelse heraf forklares det, at visionsarbejdets 1. fase har været fokuseret på eksponering af samarbejdets muligheder, at møde foreninger og klubberne der hvor de er, og på ny få skabt en positiv kultur omkring badminton. Ræsonnementet lyder igennem interviews, at *hvis man skal lykkes med at implementere noget i foreningerne, så skal det være noget de selv har villet, og at ejerskab har været et centralt begreb i den sammenhæng (aktør, badminton)*.

For det andet rummer citatet det, der også i andre interviews bliver italesat som en 'kulturændring' i foreningerne. Medlemsfrafaldet opleves at have skabt en iboende tungsindighed og manglende kreativitet til at rede sig selv. Aktørerne i badminton forklarer, at klubberne før visionsarbejdet ofte så sig selv isoleret med deres problemer, men at de nu i højere grad kan se mulighederne foran sig. Således udtaler en aktør:

“ I foreningerne er det blevet grebet med stor begejstring. Vi har vendt en kultur af håbløshed til stor optimisme og gejst. (aktør, badminton)

Foruden ovenstående nævnes især én anden vigtige brik i forbindelse med at skabe en optimistisk kultur. De positive tanker i markedsføringsstrategien "Vi elsker badminton" opleves ikke kun at være nået ud til 156 klubber. Det væsentlige forklares at være, at der derigennem er etableret et kendskab til 'Udvikling Badminton', visionssamarbejdet, og dermed de muligheder som følger af Bevæg dig for livet. Dette opleves at have skabt en lyst og tro på, at det medlemsfrafaldet kan genvindes.

⁸ Jf. Infoboks: Badminton



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Evalueringen viser, at BDFL har understøttet en 180 graders vending for dansk badminton; både kulturelt og fra en medlemstillbagegang til fremgang. Etableringen af et stærkt og forpligtende samarbejde om en idræt mellem Badminton Danmark og DGI opleves at have nået noget nær sit fulde potentiale i regi af badmintonsporten – hvilket dog ikke skal forstås sådan, at der ikke kan nås endnu mere; det kan der bestemte.

- **FASTHOLD AT ARBEJDE PÅ BAGGRUND AF BEHOVET FOR FORANDRING**

Som ovenstående også har peget på, er der på tværs af Badminton Danmark og DGI Badminton vist en tydelig erkendelse af, at der har været behov for forandring. Anbefalingen går således på at fastholde det nuværende fokus på forandringsbehov; herunder hvad det bunder i og hvad det kalder på. I fremtiden vil tiderne naturligt skifte, hvormed behovene for udvikling i forskellige retninger antageligvis ligeledes vil skifte. I det perspektiv bør det fastholdes, at forandringsbehov både anderkendes, undersøges og at der handles konkret på det.

- **LAD FORTSAT SPORTEN VÆRE OMDREJNINGSPUNKTET**

I visionsaftalen for badminton har der været tydelige italesættelser af, at det, der binder de forskellige medarbejdere og konsulentgrupper sammen, er badmintonsporten. Dermed har retorikken ikke været; 'os fra DGI badminton' eller 'os der arbejder med ...', men i stedet 'alle os, der brænder for badminton'. Sporten har derfor været omdrejningspunktet og denne retorik synes i høj grad at have virket fremmende. Anbefalingen går således på at lade det fokus på sporten fortsætte i det videre arbejde med badminton i Danmark, ligesom den retter sig udad mod andre og gives som en mere overordnet anbefaling om at følge visionsaftalen for badmintons retoriske eksempel.

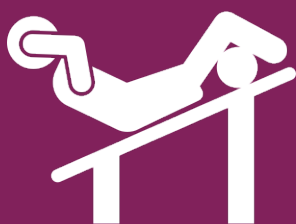
- **FASTHOLD DE TYDELIGE RESSOURCER ØREMÆRKET BDFL**

Det vurderes at have virket understøttende, at ressourcerne i BDFL badminton var udpeget så klart; både for de involverede medarbejdere selv og for udenforstående. En anbefaling går dermed på også fremadrettet at arbejde med både medarbejdere og ressourcer øremærket med BDFL. Ligeledes understreges det som fremmende, at der har været tildelt hele årsværk til bestemte medarbejdere. Igen gives denne anbefaling både til BDFL badminton, ligesom den rettes udad i en anbefaling om at følge BDFL badmintons struktur.

- **FASTHOLD BRUGEN AF RETORIK SOM KATALYSATOR FOR KULTURÆNDRING**

Evalueringen peger på, at omlægningen til en positiv retorik, gennem blandt andet 'Vi elsker badminton', har haft effekt – både udad, men også internt på den igangsatte kulturændring. Derfor går en anbefaling ligeledes på at fastholde fokus på at bruge retorikken som katalysator for forandring og skift i mindset.

På baggrund af det gennemførte spørgeskema vurderer aktørerne involveret i visionsaftalen for badminton, at *kampagner, markedsføring og kommunikation* samt *konkrete aktiviteter* har vist sig som de mest virksomme indsatsstyper i arbejdet med visionsaftalen.



CASE: FITNESS

Visionsaftalen for Bevæg dig for livet (BDFL) fitness har som formål at udbrede glæden ved og muligheden for at dyrke fitness i en forening. Den samlede målsætning for visionen lyder på 40.000 flere medlemmer i foreningsbaserede fitnessstilbud i perioden 2016-2019, hvoraf 4.000 skal komme fra BDFL senior gymnastik. Denne målsætning vurderes at kunne opfyldes, da fitness i foreningsregi spås et stort potentiale i og med at fitness allerede dyrkes af mange danskere og at fitness rummer en bred vifte af aktivitetsformer, som appellerer bredt. Der er således allerede skabt medlemsvækst i fitness i forening fra 2015 til 2016, men det betvivles i interviews, hvorvidt disse effekter er afledt direkte af BDFL fitness, da visionsaftalen stadig er i en etableringsfase på flere punkter.



Der er ingen tvivl om, at fitness indeholder kæmpe medlemspotentiale for foreningerne. Men det er komplekse processer vi er i gang med. Det er indimellem svært at adskille, om det er denne indsats, en generel samfundsting eller en årelang indsats på fitnessområdet, som gør det [skaber flere medlemmer, red.]. (aktør, fitness)

I BDFL Fitness opleves der god opbakning til visionen. Der er en enstemmig lyst til at ville hinanden fra de to organisationer, DGI og DIF/GymDanmark. For at vise, at man bakker op om visionen og satser på et fælles udtryk, er der oprettet en fælles fitnessenhed, som skal varetage arbejdet i BDFL fitness. Denne enhed udgøres af en daglig projektleder med personaleledelse samt otte fuldtidskonsulenter og en administrativ medarbejder, som sidder fysisk forankret tre steder i landet – Aarhus, Vingsted og Brøndby. Tredelingen er skabt ud fra en hensigt om at hele landet dækkes ind via denne organisering.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF	BDFL
	1	2	2
	16	5	1



ET GODT SAMARBEJDE PÅVIRKET AF STRUKTURELLE OG ORGANISATORISKE UDFORDRINGER

Som nævnt ovenfor, opleves der i BDFL fitness en rigtig positiv stemning omkring visionssamarbejdet. Det forklares endvidere, at det opleves, at der er skabt gode relationer og et fælles værdigrundlag for visionen på tværs af de to organisationer. Af andre positive betydninger ved netop samarbejdet mellem GymDanmark og DGI, fremhæves at flere kræfter og flere ressourcer medfører, at man kan løfte en større opgave og at samarbejdet muliggør støtte fra eksterne parter, som ellers ikke ville have været mulige at opnå. De positive stemmer om samarbejdet i interviews bakkes op af respondenterne i spørgeskemaet, som tilkendegiver, at der i visionssamarbejdet opleves stor opbakning både på det lokale ledelsesmæssige niveau og i styregruppen.

I relation til, hvordan visionsarbejdet opleves i praksis, gives der udtryk for et lidt andet billede. Væsentligt er det dog, at samarbejdet stadig italesættes positivt, men der opleves samtidig forskellige strukturelle og organisatoriske forhold, som gør samarbejdet vanskeligt i praksis. Dette knytter sig til, at DGI og GymDanmark er forskellige organisationer, som administrativt og organisatorisk er sammensat forskelligt.

” At det er to så forskellige parter, som har arbejdet med det [fitness, red.] før, og nu skal finde en fælles arbejdsform, det har været en stor udfordring og er det stadig. Udfordringen er, at DGI er en kæmpe organisation, som drives centralt fra og i DIF er det i specialforbundene, det drives. (aktør, fitness)

Betingelserne for visionssamarbejdet i praksis skal dermed ses i lyset af udfordringer, der knytter sig til det organisatoriske. En aktør siger således:

” Koblingen mellem den store vision og praksis er ikke bearbejdet grundigt nok til at det giver mening. På det værdimæssige og visionsniveauet er alle enige, men så snart det er det strukturelle og organisatoriske, så er det noget andet. (aktør, fitness)

I det konkrete samarbejde ses udfordringerne blandt andet at omhandle forskellen i kursusudbud mellem DGI og GymDanmark. Det forklares, at DGI lægger mange ressourcer i at udbyde kurser, men at dette er ikke hovedopgaven i GymDanmark, som er drevet af fitnessmedlemmer. I

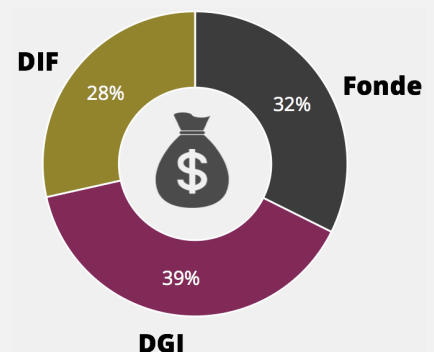
FAKTA

Betragtes det samlede antal fitnessforeningsmedlemmer i DIF og DGI, viser der sig en markant stigning fra 2015 til 2016. Det er væsentligt at bemærke, at effekterne ikke nødvendigvis udelukkende skyldes visionen, da denne trods alt stadig er relativt ny.



+ 26.748 (+22,7%)

DGI, DIF og fondene er omtrent lige store bidragsydere til visionen for fitness.



De to væsentligste aktiviteter i fitness er:



Aktivitetsudvikling af fitness i foreningerne (konsulentbistand)



Sikre et godt fundament for uddannelse af foreningens instruktører (konceptkatalog)



visionsaftalen kan der udbydes kurser under navnet BDFL, men det er organisationerne, som selv sætter det op, og på dette punkt er der ikke lige så mange organisatoriske ressourcer til rådighed i GymDanmark som i DGI. Udfordringen italesættes på følgende måde:



Det GymDanmark har lagt ind [i visionsaftalen, red.] er konsulenter, som rådgiver foreningerne. Så snart foreningerne gerne vil gå videre [med uddannelser/kurser, red.], så er det DGI og GymDanmark, der udbyder, men det har GymDanmark ikke ressourcer til. Så i praksis udbyder GymDanmark meget få kurser, og det betyder, at alle i praksis orienterer sig mod DGI. (aktør, fitness)

Dette dilemma forklares ligeledes at gå igen i opsætning af kursusudbud. Dette skal nemlig ske i DGIs system, hvilket opleves at være en ressourcetung opgave hos GymDanmark. Generelt opleves det blandt informanter fra GymDanmark, at de bruger mange ressourcer i det konkrete arbejde, men samtidig forsvinder lidt i samarbejdet. Udfordringen forklares i høj grad at bestå i, at GymDanmarks faglighed bringes i spil på et niveau højere end på det udførende led, hvormed GymDanmark ikke bliver synlige for foreningerne i BDFL-regi.

De strukturelle udfordringer organisationerne imellem tager altså tid, kræver ressourcer og er genstand for mange drøftelser i det daglige arbejde. Ressourcer, som forklares at gå fra tid til arbejdet med foreningerne. Det italesættes på tværs af informanter, at det ikke er de faglige ressourcer, som mangler, tværtimod. Det er mangel på administrative ressourcer, hvilket opleves som en hæmsko i visionsarbejdet, da der ligger rigtig mange administrative opgaver. Dette synspunkt bakkes op af respondenterne i spørgeskemaet, hvor kun 50% erklærer sig enige i udsagnet om, hvorvidt der ressourcemæssigt er de tilstrækkelige administrative kompetencer til stede (se infoboks næste side). En aktør i interview udtrykker det således:



Der er mange flere administrative opgaver end jeg havde troet. Jeg skal ikke kunne sige, hvad man havde tænkt fra starten, men der er rigtig mange. Det er ikke noget, der er svært, det tager bare lang tid. (aktør, fitness)

Det er ting som registreringer, omlægning af udbudsmaterialer i layout og diverse kommunikationsmateriale, der forklares som tidskrævende. Det nævnes også, at en konsulent er blevet 'opgraderet' fra 50% administrativ medarbejder til 100% i forsøget på at løse de mange administrative opgaver.

INDDRAGENDE PROJEKTLEDELSE

Ovenstående afsnit vidner om to organisationer med administrative forskelligheder, som skal samles om den fælles visionsaftale og dermed fitnessenheden. Til at mindske forskellighederne og afstanden mellem de to organisationer forklares det, at der har været væsentligt fokus på intern kommunikation

Også den interne kommunikation til foreningerne er væsentlig. Det forklares, at konsulenterne, hvis de eksempelvis møder tre forskellige steder på en dag, også kan møde tre forskellige holdninger til dem af både positiv og negativ karakter alt efter hvilken organisation, de pågældende foreninger traditionelt har været mest knyttet til. Dette opleves til tider at være belastende og påvirke konsulenternes arbejdsglæde, hvorfor det er vigtigt at tale visionen op og kommunikere, at BDFL er en fælles fitnessenhed overfor særligt foreningerne:



” ” *Jeg stiller mig op på ølkassen og fortæller om BDFL. Når vi er ude, så anerkender vi dette samarbejde. Når jeg åbner munden, så fortæller jeg, at vi oplever opbakning fra styregruppen. Jeg forsøger at fortælle den gode vinkel hele tiden. Hvis det skal lykkes, så skal vi fokusere på den. (aktør, fitness)*

At tale projektet op som et greb til at skabe større forståelse og ejerskab hos foreninger, følges op af et konkret ønske fra flere informanters side, om at etablere et advisory board i fremtiden. Dette skal understøtte, at potentialer og udfordringer i visionsarbejdet bliver vendt med relevante aktører, og at beslutninger træffes på baggrund af inputs fra disse. Helt konkret skal advisory boardet bestå af frivillige fra foreningerne, som mødes 1-2 gange årligt og bidrager med erfaringer og holdninger til arbejdet i visionsaftalen. Det ses også som en mulighed, at medlemmer af styregruppen deltager, og den vej hører hvad foreningerne har på hjertet. Dermed kan både styregruppemedlemmer og især repræsentanter fra foreningerne bidrage med input på konkrete udfordringer, samt tilkendegive deres syn på hvorledes succes med fitness i forening ser ud. Der forventes at være opbakning til dette tiltag, da det er til gavn for foreningerne, som således bliver hørt og kan mødes. Overordnet set vurderes etableringen af et advisory board også at kunne bidrage til øget ejerskab hos foreningerne.

Ønsket om at få foreningerne 'tættere på' vurderes også at være et udtryk for, at der i BDFL fitness er fokus på inddragelse af relevante interessenter på alle aktørniveauer. Gennem evalueringen peges der på, at den inddragende projektledelse i denne visionsaftale har været en fremmede faktor for projektets forankring som en fælles enhed. Projektledelsen har lagt et stort arbejde i at samle de to organisationer og skabe fælles forståelse for visionsaftalen. Det vurderes, at der har været et stort behov for at etablere dette i netop denne visionsaftale, til trods for, at der bruges uhensigtsmæssigt meget tid på det:

” ” *Det er en gigantisk opgave for en projektleder. Vi har heldigvis en ualmindeligt dygtig projektleder. Ellers kunne det ikke lade sig gøre [at etablere en fælles enhed, red]. Hun bruger rigtig meget tid på at afstemme, snakke med DGI, DIF og samtlige landsdele – og det er godt, men der går tid fra det, der kan løfte projektet – og foreningerne. (aktør, fitness)*

ET STORT KOMMUNIKATIVT FOKUS

Et konkret tiltag i arbejdet med at understøtte visionsarbejdet består i ansættelsen af en kommunikationskonsulent. Dette blev vurderet nødvendigt for at etablere en afstemt kommunikation både internt og eksternt. Det forklares, at med en kommunikationskonsulent fra fitnessenheden kan organisationernes materiale forenes i et samlet BDFL udtryk. Derudover er en primær arbejdsopgave for denne at hjælpe foreningerne. En aktør siger:

” ” *Den vigtigste opgave for kommunikationskonsulenten er at hjælpe foreningerne med at blive synlige – markedsføre deres forening og deres tilbud. Ude i foreningen skal de have hjælp til at vide hvad de er for en forening, og hvad de gerne vil med foreningen. (aktør, fitness)*

På tværs af informanter italesættes kommunikationskonsulenten at have haft stor positiv betydning for kommunikation omkring fitness i foreningerne. Kommunikationskonsulentens professionelle tilgang til historiefortælling vurderes at have understøttet en mere målrettet markedsføring, der har gjort det nemmere for foreningerne at promovere



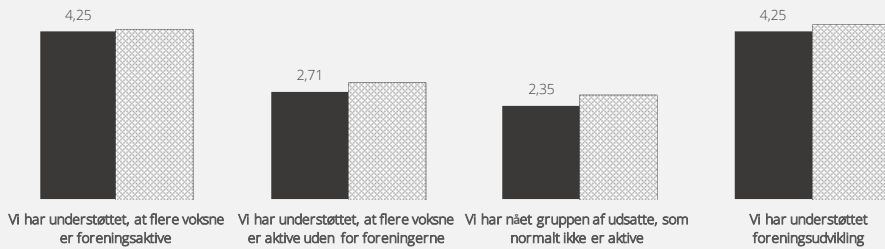
fitnessaktiviteter overfor potentielle medlemmer. En del af opgaven med fitness i foreningsregi er nemlig at formidle overfor nye målgrupper, at foreningen tilbyder fitness-aktiviteter, som målgrupperne kender dem, og ikke som gymnastik, som mange gymnastikforeninger forstår fitness.

På trods af kommunikationskonsulentens positive indflydelse på enhedens kommunikative aktiviteter, opleves dog stadig udfordringer. Disse nævnes som udfordringer ved brugen af fællesfunktionerne. It, marketing og kommunikation vurderes i interviews at fungere, men det italesættes, som en funktion, man er "nødt til" at bruge, hvilket opleves som frustrerende. Frustrationerne knytter sig særligt til oplevelsen af, at systemerne er rigide og ikke kan tilpasses de ønskværdige løsninger, som ville kunne understøtte visionsarbejdet i praksis.

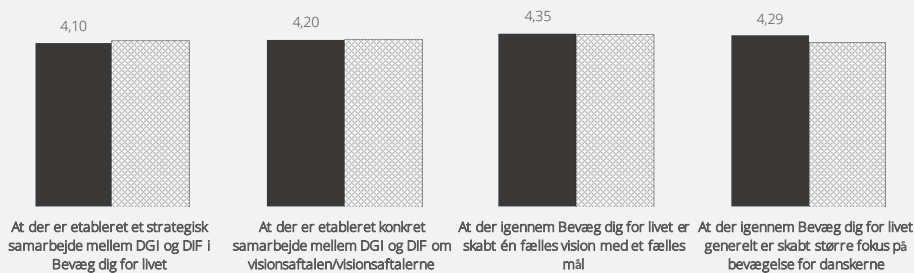


INFOBOKS FITNESS

Evalueringen viser, at visionsarbejdet har understøttet foreningsudvikling, og medvirket til, at flere voksne er foreningsaktive.



Samtlige udsagn vurderes at have haft væsentlig betydning for opnåelsen af målsætningen for fitness.



RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



ADMINISTRATIVE KOMPETENCER

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Fitness
▨ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

FITNESSFREMGANG I FORENINGERNE

Selvom flere informanter giver udtryk for, at de oplever, at BDFL fitness forsat befinder sig i en etableringsfase jf. oplevelsen af, at der tales meget om strukturer og organisatoriske udfordringer, forklares det også gennem evalueringen, at BDFL fitness allerede har skabt positive resultater i relation til projektets målsætninger. Flere informanter peger på, at BDFL fitness i særlig grad er lykket med at få kontakt med foreningerne, hvorfor flere foreninger nu er klar over, hvad BDFL fitness er – og griber muligheden for at få sparring, rådgivning og uddannelse til



blandt andet at udvikle ny eller eksisterende fitnessaktiviteter. At BDFL i særlig grad er lykket med dette, stemmer overens med angivelser i spørgeskemaet, hvor respondenterne med værdien 4,25 (på en skal fra 1-5) giver udtryk for, at visionsarbejdet har understøttet foreningsudvikling. Helt konkret nævnes det, at niveauet af fitnessaktiviteter i foreningerne er løftet. Ligeledes angiver respondenterne igen med værdien 4,25, at BDFL fitness har understøttet flere voksne foreningsaktive. I interviews forklares det, at BDFL fitness har været medvirkende til et løft i både antallet af fitnessaktiviteter i foreningerne og kvaliteten og formidlingen af disse, hvilket vurderes at have understøttet et voksende antal fitnessmedlemmer.

At BDFL fitnessenheden netop er blevet til i et samarbejde mellem GymDanmark og DGI, og at der dermed er skabt en fælles vision med et fælles mål mellem de to organisationer vurderes overordnet set at spille en væsentlig rolle for opnåelsen af visionens målsætninger. En aktør siger:

Bevæg dig for livet har muliggjort, at vi [GymDanmark og DGI, red.] nu enormt stærkt kan gå ud sammen og udbyde fitness til foreningerne. Nu kan vi lave en stærk fortælling. Det, Bevæg dig for livet gør, er at generere en stærk fortælling, som man kan fortælle som idræt, og det har en positiv effekt uden tvivl. (aktør, fitness)



ANBEFALINGER OG FORBEDRINGSPOTENTIALER

Følgende er en opsummering af de elementer, som evalueringen peger på, at der med fordel kan arbejdes med fremadrettet. Evalueringen viser samlet set, at fitness er i fremgang i foreningsregi, og at der er skabt et godt relationelt afsæt for det videre arbejde i fitnessenheden. Følgende anbefalinger og forbedringspotentialer skal således læses som en opsummering af de elementer, som evalueringen peger på, der fremadrettet vil kunne understøtte fortsat udvikling af foreningerne og attraktive aktivitetstilbud til gavn for flere målgrupper. Anbefalingerne er udledt af det samlede datamateriale om visionsaftalen for fitness.

• **ETABLERING AF ADVISORY BOARD**

Det vurderes blandt informanterne, at etablering af et advisory board for BDFL fitness er en god idé. Et advisory board italesættes at kunne bidrage med input til visionsarbejdet i form af foreningernes virkelighedsbillede og dermed også et konkret billede af, hvad foreningerne har brug for. Dette vil understøtte, at der skabes relevante og attraktive tilbud til foreningerne. Det vurderes ydermere som en fordel for foreningerne, at disse kan mødes, erfaringsudveksle og netværke gennem deltagelse i advisory board-aktiviteter.

• **ØG KENDSKABET TIL BDFL FITNESS BLANDT FORENINGERNE**

En gennemgående oplevelse blandt aktørerne er, at der med fordel kan bruges endnu flere kræfter på at udbrede historien om BDFL fitness, så endnu flere foreninger får øjnene op for potentialerne i fitness i forening. En anbefaling lyder derfor, at man fastholder og udbygger arbejdet med at formidle, hvad fitness i forening er og hvordan BDFL fitness kan understøtte foreningernes arbejde med fitness.

• **HOLD FOKUS PÅ DEN POSITIVE KOMMUNIKATION OM BDFL FITNESS**

Det anbefales, at fokus på at tale BDFL fitness op fastholdes både indad- og udadtil. I relation til det interne samarbejde mellem organisationerne ses det som væsentligt, at der i næste periode tales mere om styrkerne ved samarbejdet end udfordringerne. Dette er ikke alene projektlederens ansvar, men et ansvar som påhviler alle aktører omkring visionsarbejdet. En positiv kommunikation internt vurderes naturligt at afstedkomme et positivt indtryk udadtil.

• **MINIMER ADMINISTRATIVE OPGAVER**

Antallet af administrative opgaver i Fitness enheden italesættes at have taget overhånd i det konkrete arbejde og i visse tilfælde at have fjernet fokus fra kerneopgaven i visionsarbejdet. På den baggrund anbefales det, at de administrative opgaver gennemgås systematisk med det formål at søge at kortlægge om de kan håndteres mere effektivt eller på andre mindre ressourcekrævende måder.

I et fremadrettet perspektiv vurderes det, at der er gode potentialer for at bære arbejdet med fitness frem, også uden rammen og økonomien i BDFL. Til spørgsmålet om hvorvidt aktiviteterne i BDFL Fitness kører videre efter visionen afsluttes, vurderer 68% af respondenterne i spørgeskemaet, at det gør de. Gennem interviews er det ligeledes italesat flere gange, at BDFL fitness ikke rulles tilbage – det fortsætter. Med ovenstående anbefalinger og forbedringspotentialer i tankerne, vurderes BDFL Fitness at køre stærkt videre.



CASE: HÅNDBOLD

Visionsaftalen for Håndbold er en del af Bevæg dig for livet (BDFL) første bølge. Titlen på visionsaftalen er Håndboldfitness, som både er det centrale omdrejningspunkt og det konkrete produkt i BDFL håndbold.

Det overordnede formål med visionsaftalen er medlemsvækst (visionsaftalen, s. 2). Projekt Håndboldfitness er udviklet med et todelt formål: Foreningerne skal se nytteværdien af at tilbyde forskelligartede tilbud og fokus skal ændres fra konkurrencedeltagelse til et bredere perspektiv, hvor oplevelse, udvikling og sundhed er motivation for deltagelse (visionsaftalen, s. 2). Afsættet for visionsaftalen er et samarbejde mellem Danmarks Håndbold Forbund (DHF) og DGI. I Projekt Håndboldfitness er en klar målsætning for den treårige projektperiode (2015-2017) formuleret som: *minimum 200 foreninger, der ikke har Håndboldfitness som tilbud i dag, skal have Håndboldfitness som foreningstilbud ved udgangen af projektperioden.*

Indeværende rapport er udarbejdet ultimo 2017, og dermed kan der ikke konkluderes fuldt ud på måltalsformuleringen. Det følgende bidrager med en vurdering af status med visionsaftalen for nuværende.

BDFL visionen bygger på etablering af samarbejde mellem DGI og DIF og en aktør italesætter dette samarbejde samt produktet Håndboldfitness som grundstenene i lysten til at indgå i BDFL:

” På den ene side havde vi stor lyst til at prøve samarbejdet af i dette projekt – vi ville gerne være nogle af de første til at udrulle samarbejdet, og på den anden side havde vi et rigtig godt produkt, som vi gerne ville have udrullet og have gjort endnu mere ved. (aktør, håndbold)

Håndboldfitness var oprindeligt et DHF produkt, som var udviklet, testet og afprøvet i DHFs eget regi. DHF gennemførte et Håndboldfitnessprojekt i 2011-2013, men havde imidlertid ikke ressourcer til at drifte det fremadrettet. Dermed var det oplagt, at DHF og DGI i samarbejde videreudviklede Håndboldfitness og anvendte det som konkret produkt i BDFL regi. Dermed har det været muligt at springe udviklingsfasen over, da man ikke skulle bruge tid på at udvikle et helt nyt koncept. Indledningsvist har der dog i stedet været et stort stykke arbejde med at flytte ejerskab til Håndboldfitness fra DHF til DGIs konsulenter.

Afsættet for samarbejdet mellem DGI og DHF bygger på en fortid som konkurrerende organisationer. På tværs af interviews er denne historik italesat som et udfordrende element, men det til trods er oplevelsen, at der har været velvilje i styregruppen til samarbejde:

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	2	3
	5	2



” Vi gik selvfølgelig til opgaven med en naiv, positiv forestilling om, at selvfølgelig kunne det lade sig gøre. Vi var enormt passionerede i styregruppen. Virkeligheden viste måske de første par år, at det ikke var så nemt. (aktør, håndbold)

SAMARBEJDE – FRA KONKURRENTER TIL PARTNERE

I evalueringen af BDFL Håndbold er samarbejde et helt centralt emne på tværs af interviews. Visionsaftalen er udformet således, at DHF bidrager med konceptet Håndboldfitness, og DGI konsulenterne er det udførende led i forhold til at få solgt og implementeret konceptet i foreningerne. Dermed er det DGI konsulenterne, som har understøttet foreningernes arbejde med Håndboldfitness.

Et greb som vurderes at have fremmet etableringen af et samarbejde med denne arbejdsfordeling er ansættelsen af en udefrakommende projektleder, som hverken havde tilknytning til DHF eller DGI. En siger herom:

” Projektlederen kom udefra som et ubeskrevet blad, og havde en kæmpe passion for håndboldsporten. Fordelen ved det er jo, at hun ikke har skeletter med, har ikke fordomme, er ikke forudindtaget, er ikke sur på nogen, har ikke noget hjertebarn, har ikke præferencer for det ene forbund kontra det andet. Det har haft en stor betydning. (aktør, håndbold)

Citatet peger på fortiden og på, at der findes holdninger, fordomme og præferencer knyttet til den ene og den anden organisation afhængig af, hvilket bagland man kommer fra. DGI fokuserer primært på breddeidræt, mens DHFs fokus er mere rettet mod elite og turnering. I den forbindelse forklares det, at kulturforskellene mellem de to organisationer skulle bearbejdes hen imod et fælles ståsted som fundament for samarbejdet.

” Vi brugte lang tid i starten på at finde fælles ståsted. Ikke så meget i toppen, men mere ude i det praktiske led. Vi brugte meget tid i starten på det, og havde skarpe udvekslinger. Efterfølgende var der bedre klima. Vi fik det løst med samtale og dialog. Det var med til at synliggøre, at vi måtte samarbejde om at løse det. (aktør, håndbold)

Det beskrives i ovenstående citat, at det har krævet tid og tilvænning at arbejde sig ind i samarbejdet, primært i de udførende led. Samtidig opleves et

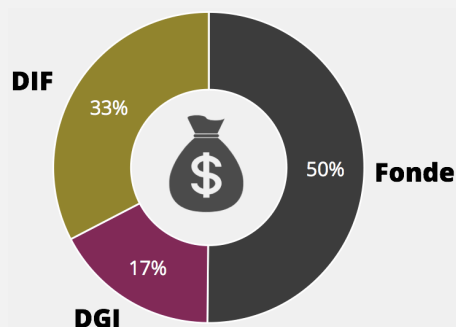
FAKTA

Betragtes det samlede antal håndboldforeningsmedlemmer i DIF og DGI, viser der sig et fald fra 2015 til 2016. Det er væsentligt at bemærke, at effekterne af visionsarbejdet ikke forventeligt vil afspejles så kort efter opstart, da konstitueringen af samarbejdet fyldte relativt meget i 2015.



- 7 2 1 (-0,7%)

Fondene er den største bidragsyder til finansieringen i visionsaftalen for håndbold.



De to væsentligste aktiviteter i visionsaftalen for håndbold er:



Håndboldfitness



Uddannelse og netværk for håndboldfitnessinstruktører



stærkt ønske i styregruppen om at signalere, at man står sammen i DGI og DHF om BDFL.

”” *Gennem er stort stykke arbejde i styregruppen er det [organiseringen/strukturen, red.] faldet nogenlunde på plads. Vi fik nogle midler og vi fandt de mennesker, der var allermest passionerede omkring det her. Arbejdet i styregruppen har været fantastisk, men noget af det politiske har været lidt tungt. I det store hele har der været godt samarbejde mellem de to fløje. (aktør, håndbold)*

De politiske udfordringer italesættes som manglende opbakning til visionssamarbejdet fra de politiske niveauer og begge organisationer har oplevet at skulle arbejde med gamle holdninger i baglandet. Samarbejdet om Håndboldfitness har således i høj grad været præget af, at der historisk set findes en lang tradition for håndbold og sideløbende med den en lang række indgroede forestillinger om, hvordan foreningshåndbold skal udvikles, forvaltes og af hvem. Ved etableringen af samarbejdet har der således dels været en proces med at finde ind i en god samarbejdsrelation, ligesom der har været en proces med etablering af tilstrækkelig forandringsparathed på alle niveauer. Her spores fortsat potentiale for udvikling, særligt politisk.

På det udførende led har samarbejdet ikke samme karakter som på det overordnede organisatoriske niveau. Her er det som nævnt udelukkende DGIs konsulenter, der udgør det udførende led på Håndboldfitness.

HÅNDBOLDFITNESS SOM OMDREJNINGSPUNKTET FOR SAMARBEJDE

På tværs af interviews opleves en stærk positiv holdning til konceptet og herunder indholdet i Håndboldfitness. Dette går både på fleksibiliteten og tilpasningsevnen i aktiviteten samt målgruppen, den appellerer til:

”” *Håndboldfitness var afprøvet, og det kørte godt det sidste år, det kørte i regi af DHF. Vi havde dermed et koncept, som vi kunne se virkede, når det kom ud. Og som i høj grad ramte en målgruppe, vi rigtig gerne ville have fat i. Vi kunne se kæmpe potentiale i det, og vi kan stadig se, at vi får fanget nogle af dem, vi normalt ikke ville fange. Det er meget fleksibelt, og man kan udfolde på de områder, man gerne vil. (aktør, håndbold)*

Håndboldfitness opleves således som en oplagt aktivitet i BDFL, da det i høj grad appellerer til målgrupper, som normalt ikke spiller håndbold. Konceptet vurderes også at være nemt at sælge til foreningerne, da det er meget tilpasningsdygtigt, kan formes efter foreningens behov og kan skaleres op og ned.

EJERSKAB TIL HÅNDBOLDFITNESS

Til trods for, at der generelt vurderes at være en positiv stemning om konceptets indhold, har man i særligt den første del af projektperioden oplevet udfordringer i at skabe tilstrækkeligt ejerskab til Håndboldfitness hos DGI konsulenterne. Dette billede er dog varierende, idet det italesættes, at nogle konsulenter tog ejerskab til konceptet med det samme, mens andre har ageret langt mere tøvende. En aktør blev adspurgt til ejerskabet hos DGI konsulenterne, og siger:

”” *Man kan sige, det var jo en lidt knudret proces at komme ind i det. Materialet er super godt, så det var nemt at gå til og komme i gang med. Men det er jo to*



kulturer og indgroet konkurrence mellem de to. Så kan det være, at man ikke lige har så meget fokus på håndbolden, som på konkurrencen mellem de to. Nogle konsulenter gik til det med krum hals, og andre skulle overtales lidt mere. (aktør, håndbold)

Som tidligere nævnt vurderes det som et positivt greb for ejerskabet, at man ansatte en 'neutral' projektleder ind i visionen. Denne har spillet en stor rolle i at skabe ejerskab til Håndboldfitness hos DGI konsulenterne. Det italesættes, at projektlederens coach-uddannelser har bibragt gode værktøjer at tage i brug i processen med at flytte ejerskab. Der har været arbejdet med motivationen hos konsulentgruppen og derigennem italesættelsen af den positive vinkel:

“*Vi skal have vendt det rundt til "prøv at hør her; DHF har gjort hvad de kunne i de klubber de har i deres regi, det har virket rigtig fint. Nu er vi simpelthen kommet i den heldige situation, at vi får et MEGA fedt træningskoncept, som vi har mulighed for i den grad bare at komme ud over stepperne med". (aktør, håndbold)*

At arbejde på den måde med den enkelte konsulents - samt konsulentgruppens - mindset, vurderes at have haft en særdeles positiv (og delvist målbar) effekt. I løbet af visionsaftalens første år, blev der således etableret samarbejde med 18 foreninger; målsætningen var 50. Dette tal ses som et udtryk for opstartsvanskeligheder i forbindelse med forankring af visionen og etablering af ejerskab til konceptet hos konsulenterne. Der er efterfølgende indhentet på det tabte, hvilket tyder på en forandring i den foreningsrettede indsats.

Et yderligere greb i arbejdet med at motivere konsulenterne har været den visionære fortælling om BDFL Håndbold og at håndboldsporten er blevet inviteret med i den største danske idræts-satsning nogensinde. Der peges her på, at både fondene og organisationerne bruger både økonomi og ressourcer på BDFL, fordi man tror på det.

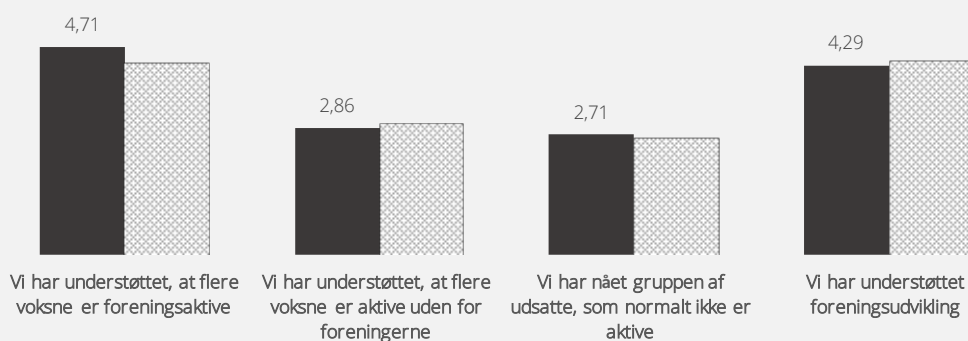
“*Det der med at være en del af en så stor bevægelse – så kan man lidt bedre. Og det er jo en nyskabt bevægelse, der ikke har nogen historik. (aktør, håndbold)*

Dermed kommunikerer æren i at være en del af BDFL. Det nævnes, at den visionære vinkel har været bragt i spil, når "alt andet ikke har virket" (aktør, håndbold). Visionen 25-50-75 har således retorisk fungeret som limen i BDFL Håndbold.

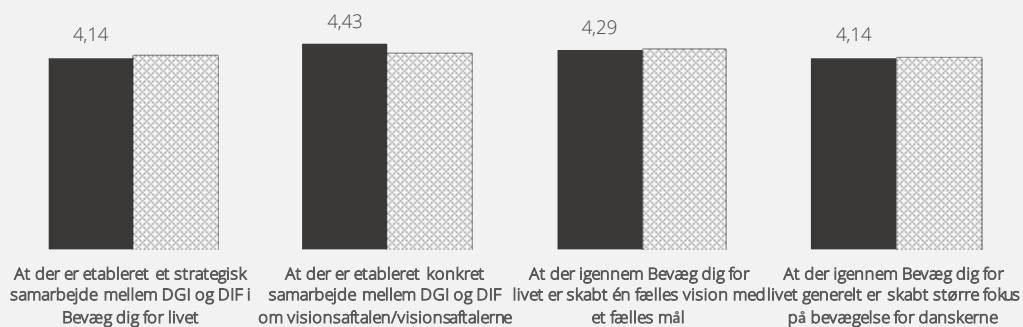


INFOBOKS HÅNDBOLD

Evalueringen viser, at visionsarbejdet har understøttet foreningsudvikling,



At der er etableret et konkret samarbejde mellem DIF og DGI har haft væsentlig betydning for visionsarbejdet i håndbold.



SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Håndbold
▨ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.



DET FREMADRETTEDE PERSPEKTIV

Vendes blikket mod fremtiden for visionssamarbejdet, ses en lang række nye tiltag. Fase 2 byder nemlig på flere aktiviteter end blot Håndboldfitness og herunder også en mere konkret inddragelse af DHFs konsulenter. Dette italesættes meget positivt, dog har den første fase været det nødvendige første skridt hen mod udvidelse af visionsaftalens indhold, ligesom den konkrete arbejdsfordeling vurderes at have virket fremmende for etablering af samarbejdsrelationen. De konkrete fremtidige aktiviteter er konceptet *motionsbold*, en seniorsatsning, en ungesatsning og Håndboldens Dag. Disse nye tiltag er udviklet i fællesskab blandt konsulenter fra DHF og DGI. Det vurderes at skabe bedst muligt grundlag for forankring af ejerskab hos begge parter fremover, at der fra nu udvikles i fællesskab.

Håndboldfitness forbliver også en væsentlig del af visionsaftalen fremadrettet og et særligt fokus i den forbindelse bør ifølge flere adspurgte, være en fortsat understøttelse af både foreninger, trænere og konsulenter, der for nuværende arbejder med Håndboldfitness.

“ En af de helt store problemstillinger, formentligt både i DGI og DHF, er, at man bliver ved med at sætte nye skibe i søen, og det er det, man bliver målt på som konsulent. Som DHF har du selvfølgelig turnering, og det skal nok køre, men de andre tiltag bliver ofte engangsskud. Og det oplevede jeg med Håndboldfitness første gang. Kæmpe succes og flueben i kontrakterne med de forskellige folk. Men hvis man ikke prioriterer at fastholde at arbejde videre med det, så går det på samme måde igen. (aktør, håndbold)

Her peger en aktør helt specifikt på rigtig gode erfaringer med oprettelse af netværk og Facebookgrupper, ligesom opdatering af instruktørkompetencer opleves som meget fremmende for at holde nye tiltag levende.

“ Det allervigtigste for mig er, at man skaber netværk og udvikling hos instruktører. Hvis man ikke er opmærksom på dette, så dør det igen. Jeg ved, at vi har udbudt samme instruktørkursus 3 gange nu, og de, der har været med, ønsker sig en version 2. Så der er klart et ønske om, at det bliver udviklet. (aktør, håndbold)



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Følgende er en opsummering af de elementer, som evalueringen af håndboldsamarbejdet peger på, at der med fordel kan fokuseres på fremadrettet. Evalueringen viser samlet set, at håndbold efterhånden er godt på vej, og at der er skabt et udgangspunkt, der kan bygges på i det videre arbejde. Dog peger evalueringen også på, at der med fordel kan skubbes endnu mere på et opgør med *dit, mit og plejer*. Følgende anbefalinger skal læses i dette lys, og forstås som anbefalinger til fremtiden. Anbefalingerne er udledt af det samlede datamateriale om visionsaftalen for håndbold.

- **OPRET/VEDLIGEHOLD NETVÆRK FOR HÅNDBOLDFITNESSINSTRUKTØRER**
Instruktører i Håndboldfitness er ikke nødvendigvis en del af foreningen på samme måde som andre trænere/instruktører. Disse har brug for netværk med andre instruktører til erfaringsudveksling og udvikling af konceptet. Sker dette ikke, er der fare for, at instruktørerne mister gejsten. Dette kan etableres gennem eksempelvis Facebookgrupper.
- **ETABLER ERFARINGSUDVEKSLING MED BDFL FODBOLD OM UNGESATSNINGEN**
BDFL Fodbold har i den treårige projektperiode arbejdet med konceptet klubudvikling til fastholdelse af teenagere i alderen 13-18 år. I dette koncept har visionskonsulenterne arbejdet med konkrete tiltag til foreningerne, så disse kan fastholde en målgruppe, som oftest forsvinder fra foreningen efter eksempelvis et efterskoleophold eller i forbindelse med ungdomsuddannelse. Det anbefales derfor, at man lader sig inspirere af deres koncept og erfaringer med, hvad der virker.
- **FORTSÆT MED AT UNDERSTØTTE AKTIVITETERNE**
Det er italesat gennem interviews og spørgeskema, at der er risiko for, at Håndboldfitness kan blive glemt i klubberne, hvis ikke det understøttes fra centralt hold af organisationerne. Det vurderes, at konceptet endnu ikke er bæredygtigt, og derfor kræver fortsat understøttelse, indtil det er så fast forankret hos foreningerne, at det kan stå selv.
- **MØD FORENINGERNE SAMMEN**
Det vurderes virksomt, at man i fase 2 af visionsaftalen har udviklet de nye koncepter i fællesskab. Dette vurderes at forankre ejerskab hos begge organisationer. Denne videreudvikling af samarbejdet er til gavn for foreningerne, da det er italesat, at disse ikke værdsætter at skulle forholde sig til tilbud fra DGI og tilbud fra DHF, men til et fælles tilbud. Det anbefales derfor i forhold til etablering af foreningssamarbejder, at der fortsat kommunikeres som en samlet enhed, frem for to forskellige organisationer med to forskellige (dog lignende) tilbud.

I et fremadrettet perspektiv vurderes det, at der er gode potentialer for at bære arbejdet med håndbold frem, såfremt der opretholdes et fokus på de konkrete aktiviteter, herunder etablering af netværk omkring koncepterne. Til spørgsmålet om hvorvidt aktiviteterne i håndbold vurderes at kunne køre videre efter BDFL er afsluttet svarer 62,5%, at det kan gå begge veje og 25% svarer, at det forventer de.

På baggrund af det gennemførte spørgeskema vurderer aktørerne involveret i visionsaftalen for håndbold derudover, at *kampagner, markedsføring og kommunikation, uddannelse og netværk målrettet foreninger samt konkrete aktiviteter* har vist sig som de mest virksomme indsatsstyper i arbejdet med visionsaftalen.



CASE: FORENINGSUDVIKLING

Som en del af Bevæg dig for livet er der igangsat foreningsudvikling. Grundtanken bag foreningsudviklingsarbejdet under Bevæg dig for livet er ifølge de interviewede, at vækst i medlemstal forudsætter stærke foreninger, både organisatorisk, ledelsesmæssigt og i forhold til de menneskelige ressourcer. Der er også før Bevæg dig for livet lavet foreningsudviklingsarbejde i både DGI og DIF, hvormed den nye virkelighed under visionen er, at organisationerne tilbyder forløbene i fællesskab, ligesom der er øget volumen af forløbene.

“Foreningsudvikling var også en kerneopgave før, men nu er der sat turbo på.” (aktør, foreningsudvikling)

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF
	3	2
	25	1

FRA KONKURRENTER TIL SAMARBEJDSPARTNERE

En helt central pointe i evalueringen i foreningsudvikling er, at det er lykkedes at gå fra at være konkurrenter til at være samarbejdspartnere på konsulentniveauet, hvilket særligt italesættes til at være sket i det udførende led mellem konsulenter i specialforbund og landsdelsforeninger.

Det beskrives, at der ikke tidligere var noget samarbejde, og særligt i kommunerne er det problematiseret, at to organisationer tilbyder noget, der opleves meget ens. Konkret er der i BDFL arbejdet med fælles udviklings- og kompetenceudviklingsforløb, hvilket har betydet etableringen af åbenhed over for hinanden og forståelse for hinandens kompetencer. Evalueringen viser med stor tydelighed, at det forhold, at konsulenterne er blevet bragt sammen og har været i et fælles forløb, har skabt øget indsigt i hinandens kompetencer, øget forståelse for hinandens virkeligheder og dermed et stærkere og mere meningsfuldt samarbejde.

Dette ligger helt i tråd med forskning og praksis omkring Relational koordinering⁹, hvormed foreningsudviklingsforløbsarbejdet under BDFL viser, at netop relationerne og indsigten i hinandens arbejdsopgaver understøtter det gode samarbejde i praksis.

⁹ Se eksempelvis Hornstrup, 2016



Under foreningsudvikling er der ligeledes oprettet en række lukkede Facebookgrupper, som administreres af projektlederen. Det giver en oplevelse af at være 'sammen', også når der er lange afstande, og man ikke ses så ofte:

“ Det betyder, at når man er fra et specialforbund i Vestjylland¹⁰, så har du stadig en tættere kontakt. (aktør, foreningsudvikling)

I arbejdet med foreningsudviklingsarbejde er der udarbejdet en række konkrete værktøjer, ligesom der anvendes den ressource af DGI og DIF-værktøjer, der allerede fandtes til foreningsudvikling før BDFL. Samarbejdet har gjort, at værktøjerne nu anvendes på tværs, og at DIF-konsulenter nu eksempelvis anvender DGI-materiale og omvendt.

“ Der er ekstremt meget åbenhed omkring det. At lægge ens værktøjer over i den andens kasse. Det har fungeret rigtig fint. (aktør foreningsudvikling)

Dette perspektiv viser sig også ved en høj grad af loyalitet over for det 'fælles vi' hos det udførende led. Dette eksempelvis ved at man som DGI-konsulent går i marken med en oplevelse af både at repræsentere DIF og DGI.

DRØFTELSE ER HOLDT I STYREGRUPPEN

Ovenstående gode samarbejde er ikke et udtryk for, at foreningsudviklingsarbejdet har været gnidningsfrit og nemt at implementere. Der peges på fra flere aktører, at samarbejdet har krævet mange og vanskelige drøftelser for at finde enighed og fælles vej frem, hvilket skyldes at foreningsudviklingsarbejdet inden BDFL var struktureret meget forskelligt.

Centralt er det at bemærke, at vurderingen på baggrund af evalueringens datamateriale er, at disse drøftelser er blevet i styregruppen, og at det derefter er lykkedes at sende et klart signal om samarbejde ud i de to organisationer. Det forklares af flere, at visionsaftalens indledende ordlyd var en hæmmende faktor for potentialet til at lykkedes. Den meget brede ramme om både foreningsudvikling, uddannelse og frivillighed blev oplevet som uhensigtsmæssig, hvormed der i styregruppen blev taget beslutning om at fokusere på foreningsudviklingen. En fortæller:

¹⁰ Det noteret, at der ikke ligger specialforbund i Vestjylland, hvormed informanten potentielt har ment landsdelsforening.

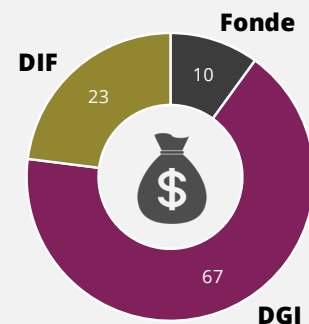
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DIF og DGI, viser der sig en stigning fra 2015 til 2016. Det er væsentligt at bemærke, at effekterne af foreningsudvikling ikke forventeligt vil afspejles så kort efter opstart, da konstitueringen af samarbejdet fyldte relativt meget i 2015.



+1924 (0,9%)

DGI er den største bidragsyder til finansieringen for foreningsudviklingsarbejdet.



De tre væsentligste aktiviteter i foreningsudvikling er:



Kampagner og markedsføring



Uddannelse og netværk målrettet foreninger



Samarbejder med kommuner



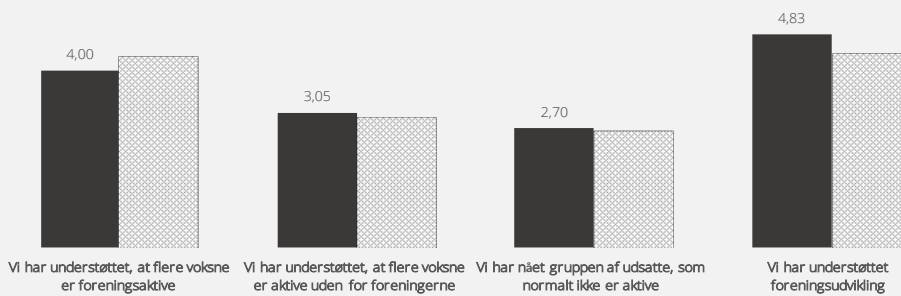
” Styregruppens opgave er at skabe et godt arbejdsforhold for projektlederen. (aktør, foreningsudvikling)

Evalueringen peger dermed på, at styregruppen er lykkedes med at være det forum, hvor samarbejdet konstitueres og rammesættes, hvilket muliggør en lokal håndtering.

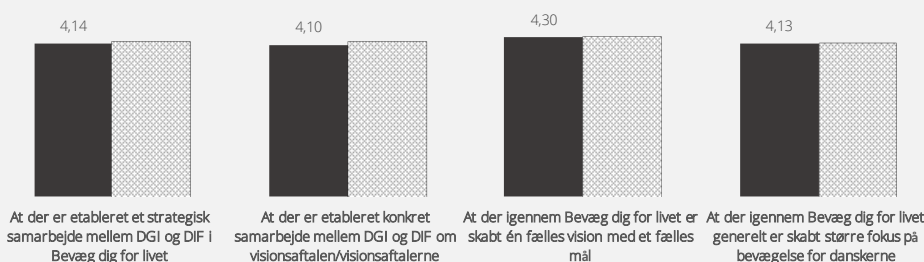
Derudover understreges det, at det er velfungerende, at styregruppen består af medlemmer, der ikke har fag-faglig indsigt i foreningsudvikling. Dette betyder, at drøftelserne i styregruppen holder sig på et strategisk niveau, og ikke kommer til at handle om forløb. Samtidig forklares det, at effekten af dette ikke vurderes at kunne overføres til visionsaftalerne med idrætter, hvor det vurderes nødvendigt, at der er idrætslig indsigt i styregruppen.

INFOBOKS: FORENINGSUDVIKLING

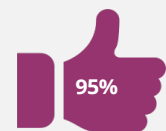
Der er skabt foreningsudvikling i foreningsudviklingsarbejdet.



Den fælles vision synes især at have haft væsentlig betydning for arbejdet i foreningsudvikling.



RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



IDRÆTSTEORETISKE- OG METODISKE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.

SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Foreningsudvikling
 ■ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL



STÆRKERE FORENINGER MEN (ENDNU) IKKE FLERE AKTIVE

Effekterne af arbejdet med foreningsudvikling knytter sig først og fremmest til vigtigheden af at have etableret et godt samarbejde på tværs af DGI og DIF, og ved at der er gennemført foreningsudviklingsforløb, som opleves som meningsfulde og understøttende for foreningerne.

I interviews forklares det, at der ikke med sikkerhed endnu kan siges noget om, hvorvidt der faktisk er opnået, at flere er foreningsaktive eller er aktive uden for foreningerne. Dette forklares dels ved, at de tilgængelige tal er fra 2016 og dermed ikke giver viden om effekterne af det arbejde, der er lavet i hele 2016, hvor størstedelen af forløbene er kørt. Det beskrives som frustrerende, at det ikke i ønsket grad er lykkedes at indsamle kvantitative data på de enkelte forløb, idet der dermed ikke er etableret viden om effekterne på medlemmer. I et interview er frustrationen italesat på følgende måde:


 *Vi kan ikke sige en skid om effekterne. Det er dybt frustrerende, når vi nu skal formulere et nyt projekt. (aktør, foreningsudvikling)*

Derudover forklares det, at effekter målt konkret på vækst må forventes at være længere om at vise sig. Det at styrke foreningerne og gøre dem klar til både at være motiveret for og kunne håndtere nye medlemmer tager tid. De føromtalt drøftelser i styregruppen har ligeledes haft betydning for, at der gik det meste af et år, før der for alvor kom gang i de lokale forløb.

Med disse ret tydelige beskrivelser af manglende oplevelse af viden i forhold til effekterne på vækst, er nedenstående besvarelser af spørgeskemaet interessant. Størstedelen af de adspurgte svarer, at de i nogen eller høj grad oplever, at arbejdet har understøttet, at flere voksne er foreningsaktive. Skal dette svar forholdes ind i den viden, der er etableret fra interviews er nedenstående et udtryk for en grundlæggende tro på, at foreningsudviklingsarbejdet er en hensigtsmæssig måde at arbejde med vækst i foreningerne.

Som det også ses, jf. infoboksen på forrige side, opleves det i mindre grad, at arbejdet har understøttet, at flere voksne er aktive uden for foreningerne. Dette vurderes som en naturlig konsekvens af, at arbejdet med foreningsudvikling netop retter sig imod foreningerne, selv om der peges på samarbejde med løb og cykling, som vurderes at have store potentialer for at aktivere de inaktive. Ikke desto mindre ønskes det fra flere aktører, at der fremadrettet sættes øget fokus på denne gruppe.

I forlængelse af perspektivet omkring de voksne, der ikke allerede er aktive forklares det:

 *75%-dagsordenen skal primært ligge andre steder end i foreningsudvikling. I foreningsudvikling er det en sidegevinst, hvis det opstår. (aktør, foreningsudvikling)*

Det er væsentligt at bemærke, at flere i interviews har understreget, at visionen om vækst ikke har været lige nem at bære ud i alle foreninger. Foreningerne har ikke nødvendigvis et stort ønske om flere medlemmer, hvilket både kan skyldes organisatoriske forhold, ligesom der i nogen foreninger ikke opleves at være faciliteter til at rumme flere medlemmer.



UDVIKLING I DE IDRÆTTER DER IKKE ER EN DEL AF BDFL

Særligt i DIF er der naturligt et væsentligt fokus på de specialforbund, som ikke har en visionsaftale under BDFL. I et interviews bliver det forklaret, at dette håndteres ved at rammesætte, at 25-50-75 er mere end BDFL. Dette skal forstås sådan, at alle, uanset om man har arbejder med en idræt, der har en visionsaftale eller ej, skal arbejde for flere foreningsmedlemmer og flere aktive danskere. Med denne dagsorden er det i foreningsudvikling lykkedes at rekruttere konsulenter eksempelvis til kurser, selv om de arbejder med en idræt, der ikke har en visionsaftale.

Ikke desto mindre italesættes det som en udfordring at bære foreningsudvikling ud til idrætterne uden visionsaftale. Helt konkret når der sendes materiale ud i organisationen med stemplet 'Bevæg dig for livet', opleves det, at mange af de specialforbund, som ikke har en aftale, sletter materialet fra mailboksen uden nødvendigvis at forholde sig til det konkrete indhold, fordi man automatisk tænker, 'det har ikke noget med mig at gøre'.

ORGANISERING OG DEN ENE PROJEKTLEDER

Visionsaftalen om foreningsudvikling havde som udgangspunkt to projektledere; en fra DGI og en fra DIF. Dog er der cirka midtvejs i projektperioden sket en ressourcemæssig nedjustering, hvormed der på tidspunktet for gennemførelse af evalueringen kun er én projektleder, som er organisatorisk tilknyttet DIF. Herudover er der en ressource fra DGI 10 timer om ugen, men som det nævnes i forbindelse med evalueringen:



Det er svært at komme ind 10 timer om ugen, når du ikke har været med fra starten. (aktør, foreningsudvikling)

Foruden ressourcerne i projektledelsen fandtes der tidligere en projektgruppe, hvor der er en halv konsulent fra hver af de to organisationer, hvor det blev drøftet, og hvor der tages beslutning om retning og samarbejde. Denne gruppe blev nedlagt som en del af nedjusteringen midtvejs i perioden.

I spørgeskema er der spurgt til, hvorvidt det opleves, at der er de nødvendige ressourcer til at løfte arbejdet med visionsaftalen. Som det ses i infoboksen, opleves det i høj grad, at der er den lokale ledelsesmæssige opbakning, ligesom der gives udtryk for positiv oplevelse af styregruppen som ressource (gennemsnit 3.88 – er ikke medtaget i grafik). I vidt omfang opleves det ligeledes, at der er de nødvendige idrætsteoretiske- og metodiske kompetencer, og det opleves i høj grad, at der er innovationskompetencer (gennemsnit 4.06 er ikke medtaget i grafik). Den ressource, der i mindst grad opleves at være tilstede er den økonomiske. Interessant er det dog, at der ikke tegnes et entydigt billede af, hvorvidt der er eller ikke er de nødvendige økonomiske ressourcer, hvorfor det dermed er vanskeligt at konkludere på. Dog må det pointeres, at den oplevede manglende økonomiske ressource ikke vurderes at kunne afspejles i de faglige ressourcer.

0 KR., 2.000 KR ELLER 10.000 KR.?

Et foreningsudviklingsforløb under Bevæg dig for livet har tilknyttet en økonomi for foreningen på 2.000 kr. Dette er en væsentlig forskel fra den situation, der har været før Bevæg dig for livet. DIFs organisering og tildeling af midler til foreninger under de forskellige specialforbund betyder, at foreningsudviklingsforløb i DIF-regi tidligere har været gratis for foreningerne. I DGI har foreningerne betalt 10.000 kr. for et foreningsudviklingsforløb.

Den økonomiske ramme for foreningsudviklingsforløb under BDFL beskrives at give forskellige udfordringer. Fra aktørerne i DIF forklares det, at det opleves som en udfordring i foreningerne under specialforbundene at opkræve



betaling. Det er ikke de konkrete 2.000 kr., der opleves som en udfordring, men at strukturen bryder med den kultur og organisering, der er bærende i DIF. En aktør fortæller:

“*Jeg tror ikke, vi er lykkedes med at få vores specialforbund til at tage 2000 kr. for forløbene. Jeg har på fornemmelsen, at de stadig tilbyder deres forløb gratis. (aktør, foreningsudvikling)*”

I DGI har det frem til igangsættelse af BDFL været sådan, at et foreningsudviklingsforløb har kostet 10.000 kr. hvilket italesættes som uproblematisk. Der rejses fra aktører fra DGI en opmærksomhed på, at man igennem BDFL 'opdrager' foreningerne til at kunne få foreningsudviklingsforløb til 2.000 kr. hvilket potentielt kan give udfordringer den dag, hvor der ikke længere er fondsmidler og at organisationernes midler prioriteres til foreningsudvikling.

Evalueringen peger ikke på, at det økonomiske forhold har en afgørende hæmmende betydning for arbejdet med foreningsudvikling, men fremdrages her som en opmærksomhed, der bør være fremadrettet, særligt i forhold til at fokusere på bæredygtigheden af foreningsudviklingsarbejdet også efter BDFL.



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Evalueringen viser samlet set, at foreningsudvikling er godt på vej, og at der er skabt et godt fundament for det videre arbejde. Følgende anbefalinger skal dermed læses i det lys, og forstås som potentialer for at skabe mere effekt både gennem styrkelse af foreningerne til fordel for deres nuværende medlemmer og for potentielle nye.

- **BEDRE MONITORERING OG REGISTRERING**

Som nævnt peges der i interviews på, at det er problematisk, at der ikke er registreringer og monitoreringer på de enkelte forløb. Da der allerede er lavet en ramme for dette, går anbefalingen på at styrke motivationen og det lokale ejerskab til at få det udfyldt. Idet der viser sig stærk ledelsesmæssig opbakning lokalt (jf. tidligere fremstilling) vurderes det at være hensigtsmæssig at aktivere ledelsen i denne opgave, således at den løbende evaluering bliver rammesat som et vigtigt element i foreningsudviklingsarbejdet.

- **MERE FOKUS PÅ ANDRE TYPER AF FÆLLESSKABER**

I ønsket om at nå de 75%, og at anvende foreningsudvikling mere aktivt i dette arbejde, italesættes et potentiale ved at skabe andre typer af fællesskaber end de mange enstrengede foreninger, der findes i Danmark. Dette kan være flere flerstrengede foreninger eller foreningsstrukturer, der ikke på samme måde som traditionelt er knyttet an til en struktureret idræt. Det italesættes, at dette ønske og potentiale forventeligt vil give udfordringer i BDFL-regi, idet tanken udfordrer DIFs specialforbundsstruktur. Ambitionen ligger uden for foreningsudviklingens visionsaftales ramme, men Ikke desto mindre anbefales det, at der er i regi af foreningsudvikling arbejdes for, at foreningerne bliver understøttet til at tænke i fleksible og mere åbne fællesskaber, da der ses et potentiale for at understøtte dette perspektiv netop fra foreningsudviklingsarbejdet.

- **MERE FOKUS PÅ KOMMUNESAMARBEJDER**

Der er allerede kommunesamarbejde under foreningsudviklingsarbejdet, og det vurderes at være en god vej ind til foreningerne. Dermed går anbefalingen på fremadrettet at sætte endnu større fokus på dette samarbejde for at nå så mange foreninger som muligt og dermed skabe de bedste betingelser for vækst.

- **DRIV FORENINGSUDVIKLING I EN BEVÆGELSE**

Det italesættes som hæmmende for det samlede BDFL-arbejde, at nogen visionsidrætter har valgt at gennemføre egne foreningsudviklingsforløb. Der peges særligt på løb og tennis, ligesom det forklares at håndbold ligger uden for arbejdet i BDFL-regi. Denne drøftelse vurderes at bo i visionsgruppen, og altså ikke i styregruppen for foreningsudvikling, som en principiel drøftelse af, hvad der er rammer og råderum i foreningsudviklingsarbejdet. Argumentet for ét afsæt er, at det vil styrke den samlede oplevelse af at trække på samme hammel.

I et fremadrettet perspektiv vurderes det, at der er gode potentialer for at bære arbejdet med foreningsudvikling frem også uden rammen og økonomien i BDFL. Hele 68% svarer i spørgeskema, at de forventer, at arbejdet er bæredygtigt, vil vurderes at knytte sig til det veletablerede samarbejde og opbygningen af nye værktøjer og strukturer, som kan leve videre også uden den nuværende ramme.



CASE: SENIORER

Som en del af Bevæg dig for livet (BDFL) er et essentielt spørgsmål været, hvordan man kan engagere en stadig stigende befolkningsgruppe af seniorer i foreningslivet og i et aktivt liv. Som det fremgår af visionsaftalen for seniorer vil denne befolkningsgruppe om 25 år udgøre knap en tredjedel af den danske befolkning. Dansk Arbejder Idrætsforbund (DAI) og DGI har i den forbindelse etableret et samarbejde, hvor de sammen med kommuner indgår partnerskabsaftaler med særligt fokus på seniormålgruppen. Målet er at aktivere 15% flere udøvere frem mod 2019 i aldersgruppen 60+ i en række udvalgte kommuner.

DATAGRUNDLAG

	DGI	DIF/DAI	KOMMUNE
	4	1	
	7	2	4

Projektgruppen omkring BDFL seniorer består af en fuldtidsprojektleder, som har det overordnede ansvar for indsatsen (i samarbejde med styregruppen samt deltidsprojektledere i hver af de udvalgte kommuner, hvis primære opgave er at sikre lokal vækst i deres kommune samt sikre, at DGIs idrætter og specialforbundenes tilbud bringes i spil i forhold til den enkelte kommunes tiltag.

Det fremgår af evalueringen, at der frem til nu er indgået 5 partnerskabsaftaler med kommuner. Det forklares i den forbindelse, at der for en periode ikke indgås flere partnerskabsaftaler med kommuner, da ønsket er at lade visionsarbejdet gå i næste fase med fokus på aktiviteter for at forebygge, at visionsarbejdet ikke bliver hængende i opstartsfasen. Centralt for evalueringen af senioraftalen er, at opstartsfasen med dertilhørende opstart af samarbejde mellem DAI og DGI samt etablering af partnerskabsaftaler med kommuner har været et altoverskyggende fokus. Fokus er derfor i den kommende periode at få eksisterende aftaler til at leve gennem realisering af kommunernes projektmål. En respondent skriver følgende kommentar i spørgeskemaundersøgelsen:

“ Vi kan ikke sige noget om effekten endnu, da det er ganske få aktiviteter, der er gennemført. Men vi har mange planlagt for 2018. (respondent, spørgeskemaundersøgelse, visionsaftaler)

I interviews forklares det ligeledes, at det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at gå nærmere i detaljer om effekter af samarbejdet, om end der kan spores en fremgang af foreningsaktive seniorer på 0,73 % fra 2015 til 2016. Hvorvidt stigningen hænger sammen med konkrete initiativer i kølvandet på visionsaftalen eller om det har at gøre med en almen udvikling i seniorsegmentet, er ifølge informanterne vanskeligt at vurdere.



ET POSITIVT SAMARBEJDE MELLEM DGI OG DAI

Forud for visionssamarbejdet mellem DGI og DAI har de to organisationer ingen tidligere dokumenteret erfaring med at samarbejde. På tværs af informanter er der dog udbredt enighed om, at samarbejdet er positivt, og at det bidrager meningsfuldt til visionsarbejdet. Flere italesætter, hvordan DGI og DAI hver især har styrker, som samlet får dem til at stå stærkere som en BDFL enhed, eller et BDFL *brand*. Det forklares, at DGI har mange idrætter og anerkendes på tværs af informanter for at være dygtige til foreningsudvikling, mens DAIs styrke forklares at bestå af viden om særlige grupper og certificeringer. En informant siger:

” Vi [DAI, red.] kan 60% af, hvad de [DGI, red.] kan. Der hvor vi adskiller os i forhold til dem, det er vores særlige tilbud, som er rettede mod kommuner og svage grupper. Vi har idrætscertificerede plejecentre eksempelvis. (aktør, seniorer)

Et perspektiv, der går igen i evalueringen, er informantens refleksioner over størrelsesforholdet mellem DGI og DAI. DGI er helt konkret større og opleves også som væsentligt større end DAI, og særligt fra DAIs side udtrykkes bekymring for at ende i et 'storebror-lillebror' forhold, hvor det vil blive en udfordring for DAI at komme til orde. Om dette fortæller en informant:

” Vi skal have størst mulig fællesnævner, så man ikke bare tromler igennem med, hvad man selv synes, er det bedste. Det handler om at finde et mindset, hvor vi arbejder med en bevidsthed om at vi sammen kan noget større. (aktør, seniorer)

Denne omtalte 'fællesnævner' og 'bevidsthed' synes at være fundet i opstartsfasen, hvor begge organisationer har haft stort fokus på opbyggelse af tillidsfulde relationer mellem DAI og DGI, og at de sammen arbejder mod et fælles mål. Mere konkret søger projektlederen også at afstemme på forskellig vis mellem DAI og DGI og er meget opmærksom på at begge parter bliver hørt, hvilket italesættes at understøtte samarbejdet.

Grundlæggende er informanterne enige om, at det styrker indsatsen over for målgruppen, at DAI og DGI står samlet. Alligevel viser det sig vanskeligt for informanterne at svare på, hvordan organisationerne hver især bidrager med forskellige kompetencer, idet der opleves at være mange lighedspunkter, når det kommer til det konkrete arbejde i BDFL. Dog forklares det, at det generelt

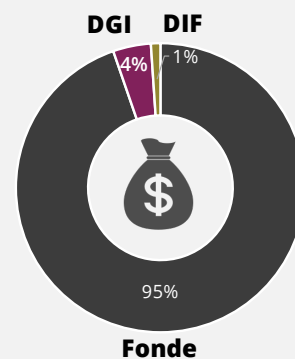
FAKTA

Betragtes det samlede antal foreningsmedlemmer i DAI og DGI, viser der sig en stigning fra 2015 til 2016. Tallene afspejler en samlet stigning på 0,73 %.



+2.825 (0,73%)

Fonde er den største bidragsyder til finansieringen af visionsarbejdet.



Fonde

De tre væsentligste aktiviteter i visionsaftalen er:



Etablere samarbejde mellem alle udbydere af aktiviteter til målgruppen



Afprøve kommunen som ramme for etablering af fælles koordineret indsats



Afprøvning af metoder omkring samskabelse



vil styrke indsatsen, at organisationerne arbejder sammen, da fleres perspektiver er bedre end et.

BDFL ER KENDT OG ANERKENDT I KOMMUNALT REGI

Et andet vigtigt aspekt i visionsaftalen handler om kommunerne og deres rolle som samarbejdspartnere i visionsarbejdet. På tværs af informanterne er der enighed om, at kommunerne tager positivt imod DAI og DGI som en BDFL enhed, og at kommunerne betragter BDFL og samarbejdsaftalerne som et kvalitetsstempel. Med andre ord er det flere informanternes vurdering, at der for kommunerne er prestige i at indgå en partnerskabsaftale med BDFL om seniorindsatser.

I forhold til visionen 25-50-75 er der enighed om, at DAI og DGIs fokus primært er rettet på de 50%, altså mod at få flere aktive i foreningerne. Det er samtidigt et tilbagevendende perspektiv, at kommunerne som udgangspunkt er mindre interesserede i de 50 % end gruppen af inaktive, som skal gøres aktive. En informant argumenterer i den forbindelse for, at det ud fra kommunernes perspektiv er underordnet, om de ældre bliver aktive i eller uden for forening, så længe de bare er aktive. I forlængelse af dette siger en anden informant om kommunepartnerskabet:

De [kommunen, red.] står jo med eksterne muskler. Når de siger ja, så er det en opgave de har. De er ikke så interesserede i den konkrete vision 25-50-75. Men det betyder ikke så meget, så længe deres ønske også er med til at nå vores mål. (aktør, seniorer)

Som det fremgår af citatet, betragtes kommunerne som essentielle samarbejdspartnere, da de er en god døråbner til gruppen af inaktive ældre, som ellers kan være vanskelige at nå for DGI og DAI.

Spørgeskemaundersøgelsen på visionsniveau understøtter ligeledes denne pointe. Når der spørges til, hvorvidt visionen har understøttet at flere voksne bliver aktive uden for foreninger samt om de har nået gruppen af udsatte, som normalt ikke er aktive, så vurderes visionsarbejdet for seniorer at understøtte disse fokusområder over gennemsnittet på tværs af de 12 visionsindsatser (de grå skraverede kasser).

Til spørgsmål om, hvad kommunerne får ud af en partnerskabsaftale, ses der gennem evalueringen, særligt at være to elementer i spil. For det første opleves det, at kommunerne viser interesse i visionsaftalerne, da der på tværs af kommunerne er prestige i at involvere sig i BDFL. For det andet og på længere sigt, er det også informanternes vurdering, at samarbejdsaftalerne betragtes som værdifulde forebyggelsesindsatser i forhold til en stigende andel af ældre danskere.

ORGANISATORISKE RUTINER, DER KAN UDFORDRE

Generelt er der blandt informanterne enighed om, at det organisatoriske set up i forhold til BDFL samt DGI og DAIs alliance er meningsfuldt i forhold til samarbejdet og de fælles målsætninger. Men gennem evalueringen peges også på rutiner og procedurer i organisationerne, der opleves at være udfordrende på konsulentniveau.

Kommuneaftale

- **Kommunen skal sammen med BDFL gøre noget ekstraordinært for målgruppen 60+**
- **Kommunen lægger ¼ årsværk til en projektleder**
- **BDFL lægger ¼ årsværk til en projektleder (med undtagelse af Aarhus Kommune, som bidrager med ½ årsværk selv og ½ årsværk fra BDFL)**
- **Kommunen lægger 75.000 kr. til udgifter – eksempelvis kampagner og annonceringer.**



Det forklares omkring konsulentfunktionen at være naturligt, at man som konsulent præsenterer sig selv som BDFL-konsulent, når man kommer i foreningerne, også selvom ansættelsen er i eksempelvis DGI. Dette gøres tro mod visionen og samarbejdet og skal appellere til, at klubben indmelder sig i både DGI og DAI, med det argument, at de to organisationer arbejder sammen. Men i interviews forklares det at være vanskeligt at argumentere for medlemskab hos både DAI og DGI i praksis, idet konsulenterne har svært ved at identificere, hvad der helt præcist adskiller de to organisationers produktkataloger. Derudover italesættes en anden udfordring, som opleves at have betydning i relation til aftalen med Aarhus Kommune, nemlig at et medlemskab ved DAI har et årligt kontingent på 600 kr., mens det er gratis at melde sig ind i DGI Østjylland i projektperioden. En aktør siger:

” ” *Så mit produkt er gratis og DAIs produkt koster 600 kr. (aktør, seniorer)*

Det forklares endvidere, at DAI ikke umiddelbart er i overvejelser om at ændre på deres medlemskontingens, hvilket ikke opleves at understøtte foreningernes forståelse for det dobbelte medlemskab. Væsentligt er det dog, at dette ikke italesættes med større eftertanke end som en sidebemærkning, hvorfor det også vurderes fra informanternes side, at samarbejdet generelt set er meget velfungerende til trods for den strukturelle uhensigtsmæssighed. En informant fortæller:

” ” *På medarbejderniveau, der tænker jeg også, at de [konsulenterne, red.] er ved at være længere end deres egne rækker. Det er det der sker, når man kommer til at arbejde sammen. så bliver man mere kollegaer end konkurrenter. (aktør, seniorer)*

En anden væsentlig pointe i forhold til procedurer, der opleves som udfordrende, har at gøre med markedsføring og branding. Flere informanter forklarer om dette, at de faste grafiske identiteter og logoer i BDFL er svære at implementere hos kommunerne, som opererer med deres egne formater. Det ligger således ikke intuitivt hos kommunerne at benytte andres formater, når de på kommunalt plan laver en pressemeddelelse eller andre kommunikative initiativer. En informant fortæller:

” ” *Der mangler en udmelding fra DGI marketing om, at alt materiale, som overhovedet kommer frem, det skal have BDFL-identitet. (aktør, seniorer)*

Altså opleves der nogle udfordringer i forhold til retningslinjer i et fælles visuelt set up, når samarbejdsaftalerne er indgået med kommunerne, hvilket også er understreget i afsnittet netop om fællesfunktioner og herunder markedsføring. Samtidigt er flere informanter enige i, at meget faste rammer og procedurer for de grafiske identiteter er svære at cementere, når der reelt set er tale om partnerskabsaftaler, hvor en kommune både lægger store politiske, administrative og økonomiske ressourcer i samarbejdet.

FRA KLYNGEAFTALER TIL ENKELTAFTALER

Oprindeligt var tanken med visionsaftalen, at den skulle bygges på kommunale klyngeaftaler, hvilket i praksis vil sige, at to kommuner gik sammen om en aftale. Men denne ambition viste sig at være vanskelig at forfølge på grund af kommunernes forskelligheder, når det kommer til kultur, fritid, sundhed samt idræts- og ældrepolitik. Den ene kommunes politiske dagsordene viste sig sjældent at stemte overens med den andens. En informant forklarer i den sammenhæng, at en vigtig læring i den første fase af visionsarbejdet har været at komme væk fra grundpræmissen om



klyngeaftaler for samarbejde med kommuner. Det uddybes, hvordan der blev tabt potentielle samarbejdskommuner undervejs i den læringsproces:

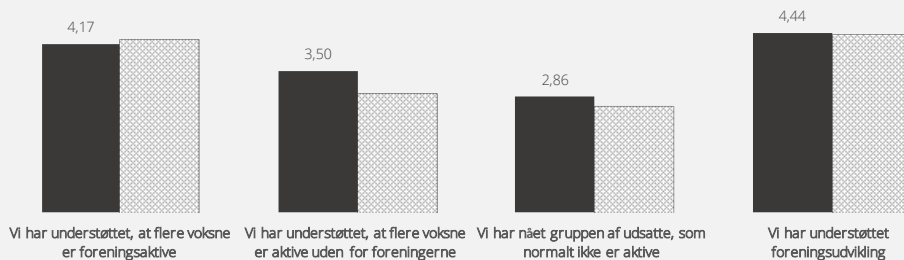
” Nogle kommuner var klar på at gå fra dag et, hvor vi ikke var. Måske har vi ventet på en anden kommune, som kunne være med til at indgå i en klyngeaftale med den pågældende kommune. Og så er de måske kørt selv uden at være en del af BDFL, men hvor de trækker værdierne og helt samme koncepter med ind fra BDFL. Det er jo godt, men også ærgerligt, at vi ikke formåede at træde til, når de var klar til at rykke. (aktør, seniorer)

Erfaringen har derfor afstedkommet, at senioraftaler indgås med kommunerne enkeltvis. Fremadrettet vurderes dette også at få den positive betydning, at man mere fleksibelt og hurtigere kan rykke, når der spores potentiale for samarbejde om seniorindsatser i BDFL regi i en kommune.

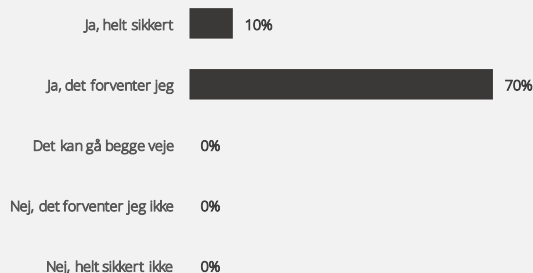


INFOBOKS: SENIOR

Visionsarbejdet for seniorer opleves at have haft et over gennemsnitligt fokus på understøttelse af flere voksne udenfor foreningerne.



Det vurderes i høj grad, at senioraktiviteterne i foreningerne kan leve videre efter BDFL.

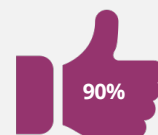


SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser dels den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig, og dels procentandelen som har afkrydset svarmuligheden. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Senior
▨ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

RESSOURCER



**LOKAL LEDELSESMÆSSIG
OPBAKNING**



**UNDERSTØTTENDE
STYREGRUPPE**



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i at ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.



PROJEKTLEDERENS DOBBELTFUNKTION

Forud for partnerskabsaftalernes indgåelse med kommunerne var det hensigten, at der i en klyngeaftale med to kommuner skulle ansættes én projektleder fuldtid fordelt på to kommuner. Samlet ville denne projektleder altså være tilknyttet BDFL fuldtid. Men flere informanter italesætter, at det viste sig at være et stort ønske fra kommunernes side, at projektlederen skulle agere i en deltidsansættelse, hvor han/hun er deltids kommunalt ansat og deltids ansat ind i BDFL og dermed seniorprojektet i kommunen, hvorfor dette ønske er imødekommet. Det forklares, at dette set-up for kommunerne har givet bedre mening, da det opleves at have sikret et tættere samarbejde med andre kommunale aktører. Informanten uddyber nærmere:

““ *Det giver god mening, at de sidder der. Fordi lige pludselig, kan vi gå ind på rådhuset. Og det kunne vi ikke før.* (aktør, seniorer)

Informanterne på tværs tilslutter sig alle det perspektiv, at de lokale projektlederes placering på mange områder styrker den kommunale berøringsflade. Men samtidigt påpeges udfordringer i dette organisatoriske set up.

““ *Det ville være dejligt, hvis folk ikke havde flere dagsordener end BDFL. Der er et opmærksomhedspunkt i forhold til projektledere, som allerede har været ansat i kommunen, og som man så vælger at ansætte halvtid i BDFL-projektet. Der synes jeg, at det kan være rigtig svært, om personen nu får afsat den halve tid til BDFL.* (aktør, seniorer)

Væsentligt er det dog, at dette ikke italesættes som en kritik, men mere som et opmærksomhedspunkt. Generelt set opleves det, at projektlederne, der er ansat ind i projektet, arbejder dedikeret med projekterne.

SENIORERPOTENTIALE I IDRÆTSFORENINGERNE

Et tydeligt element i evalueringen er, at det er forskelligt fra den ene kommunale aftale til den anden, hvilken målgruppe inden for seniorsegmentet, de primært retter deres strategiske fokus mod. Dog ses den "yngre" del af seniorsegmentet er gengangere i de strategiske indsatser på tværs af partnerskabsaftalerne. Eksempelvis har de i XX Kommune (anonymiseret) indgået en aftale med fokus på en helt konkret målgruppe af seniorer mellem 60 og 67 år. En informant forklarer om den 'yngre' målgruppe:

““ *Jeg tror, at stigningen i antallet af medlemmer i foreninger af seniorer skyldes dem, som netop er landet uden for arbejdsmarkedet, og som vil et fællesskab igen. Det kan man få i en idrætsforening. Og derfor har idrætsforeningerne et stort potentiale, hvis de kigger i den retning.”* (aktør, seniorer)

I forhold til visionen om 50% flere foreningsaktive danskere, synes der således at være et stort potentiale inden for seniormålgruppen. Dog er der flere informanter, som italesætter, at der på trods af det store potentiale, ligger en historik i de fleste foreninger, som handler om, at seniorer og borgere med livsstilsrelaterede udfordringer ikke er interessante målgrupper at arbejde med. En informant forklarer:

““ *Det er ikke som sådan attraktivt for foreninger at få fat i seniorer. Men det er jo en bred målgruppe. Nogle af de her foreninger har allerede de her borgere på deres hold, uden at de nødvendigvis ved, at ham der har også diabetes.* (aktør, seniorer)



På den baggrund pointeres det, at det fremadrettet er vigtigt, at DAI og DGI konsulenterne går i dialog med foreninger og klubber og får nedtonet de fordomme, der knytter sig til seniormålgruppen.

Fremadrettet forklares det også at være et fokusområde med brobyggende aktiviteter mellem kommune og foreninger, så flere fra målgruppen ledes ud og modtages i foreningslivet. Eksempelvis i kølvandet af et genoptræningsforløb, hvor borgere meningsfuldt ville kunne 'sluses ud' i en forening. I den forbindelse betoner flere informanter vigtigheden af foreningsudvikling med fokus på uddannelse, da det bliver essentielt, at foreningerne opkvalificeres på trænersiden, så de er godt rustet til at løfte opgaven med ældre målgrupper.

En del af brobygningen har også at gøre med oplysningsarbejde både over for foreninger og borgere i forhold til tilbud og muligheder. I relation til dette peges der ligeledes på, at foreningerne fremadrettet kan styrke deres markedsføring overfor de ældre borgere ved at blive skarpere på målrettet kommunikation i tekst og billeder, så målgruppen kan spejle sig i markedsføringsmaterialet og dermed få øje på, at det vedrører dem. En informant siger:

”Mange foreninger tænker måske ikke så meget over det. Men hvis materialet viser en yngre kvinde, der laver fitness, så taler det ikke til de ældre. Det er vigtigt at målrette sin kommunikation til dem, man gerne vil have fat i. (aktør, seniorer)



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Som det fremgår af evalueringen vurderes visionsarbejdet med seniorerne at have et rigtig stort potentiale, selvom selve arbejdet med indfrielsen af dette potentiale endnu er i sin opstart. På baggrund af evalueringen vurderes det, at der er gode muligheder for at styrke samarbejdet organisationerne imellem og mellem BDFL og kommunerne (og eksterne parter), såfremt der igangsættes en række initiativer, som beskrevet i det følgende:

- **DE LOKALE PROJEKTLEDERES DOBBELTFUNKTION**

Projektledernes dobbeltfunktion som BDFL-ansat og kommunalansat italesættes som et opmærksomhedspunkt, hvorfor det anbefales, at projektledernes oplevelse af muligheden for at balancere de to opgaver drøftes løbende, så det sikres, at rammerne for at kunne udfylde begge funktioner er tilstede.

- **STØRRE TYDELIGHED I FORHOLD TIL ORGANISATIONERNE BIDRAG TIL DEN FÆLLES OPGAVE**

Det kan med fordel afdækkes endnu tydeligere, hvordan de to organisationer i fællesskab står stærkere, herunder hvordan DAIs viden om særlige grupper af seniorer, eksempelvis sindslidende og svage ældre, og DGIs viden om senioridræt og foreningsudvikling kan bringes i spil til gavn for den fælles opgave. Dette vil ligeledes understøtte kommunikationen udadtil overfor kommuner, foreninger og andre samarbejdspartner, herunder hvad foreningerne får ud af dobbelt medlemskab. I forlængelse heraf kan drøftelser om kontingent også være relevant.

- **FORMIDLING AF POSITIVE ASPEKTER VED SENIORERNE SOM MEDLEMMER**

Det vil være væsentligt i det fremadrettede arbejde med foreningsudvikling at fremhæve de positive kvaliteter ved seniorernes tilstedeværelse i foreningerne – og hvordan dette kan bidrage til foreningernes vækst og samtidig løfte en vigtig samfundsmæssig opgave. Formidlingsopgaven skal primært løses af de aktører i BDFL seniorindsatsen, som har foreningskontakt, men formidlingen af de gode historier om 60+ målgruppen vurderes at være et vigtigt anliggende for alle aktører med tilknytning til visionsaftalen.

- **UDDANNELSE AF KVALIFICEREDE TRÆNERE**

For at tage godt hånd om de nye målgrupper er det vigtigt, at der uddannes trænere, som kan understøtte seniorernes trivsel og fysiske udbytte i foreningerne gennem relevante og tilpassede aktiviteter. Dette vurderes ligeledes at understøtte de ældres fortsatte medlemskab i foreningerne.

- **EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE**

Foruden kommunernes store rolle i denne visionsaftale, vil det i næste periode også være centralt at afdække mulighederne for samarbejde med andre relevante parter. Her italesættes samarbejde med patientforeninger og interesseorganisationer med fokus på ældre at være oplagte, hvorfor det anbefales at prioritere dette arbejde fremadrettet.



Om end det for nu ikke er muligt at vurdere på effekter af visionssamarbejdet mellem DGI og DAI, så er alle informanter på tværs af strukturelle niveauer meget optimistiske på vegne af samarbejdet og målsætningerne. Dette afspejles blandt andet i spørgeskemaundersøgelsen, hvor mere end 80% af respondenterne vurderer, at de igangsatte aktiviteter i foreningerne kan leve videre også efter BDFL



CASE: KOMMUNER

Som en del af BDFL er der igangsat en struktureret og direkte indsats målrettet landets kommuner. Den overordnede strategi i visionsaftalen for kommuner er, at der indgås rammeaftaler mellem borgmester eller kommunaldirektør og DGI og DIF efter indstilling fra visionsgruppen. I arbejdsgrundlaget for kommunalenheden fra 2016 står om formålet, at "det overordnede formål for en rammeaftale er, at der for den pågældende kommune skal sættes ambitiøse mål for, at flere borgere bliver idrætslige aktive, hvilket vil sige, at borgere dyrker idræt/motion regelmæssigt, og således vil kunne indgå i gruppen af danskere, der normalt dyrker motion. Vækstmålet vil variere fra kommune til kommune alt efter, hvor stort potentiale der er i den enkelte kommune." (arbejdsgrundlaget, s. 1) I forbindelse med interview konkretiserer en informant ovenstående gennem en formulering om, at:

DATAGRUNDLAG		
	DGI	DIF
	3	2
	8	2

“Der har været et behov i BDFL for at komme i kontakt med kommunerne; de ressourcer de råder over og deres kontakt til foreninger og målgrupper – og ad den vej komme i kontakt med borgere, vi ellers ikke kan nå. (aktør, kommuner)

Eftersom der for nuværende blot er indgået aftaler, men endnu ikke direkte effektueret eller omsat på dem, forholder denne evaluering sig primært til erfaringer og læring i forhold til opstart og forhandling af aftaler, og ikke til den egentlige udmøntning. Evalueringen bidrager dermed med svar på, hvad der vurderes at virke fremmende på etableringen af aftaler med kommuner, den gode etableringsproces, forhandlingen og de oplevede effekter til nu.

NÅR IDRÆTTEN FLYTTER IND PÅ BORGMESTERKONTORET

En helt central pointe i evalueringen af kommunevisionsaftalen er, at arbejdet med at forankre idrætsaftaler på et højere politisk niveau end tidligere, lykkes i forbindelse med etablering af visionsaftaler med kommuner under BDFL. Der peges på, at det i høj grad opleves som attraktivt for kommunerne at blive en del af BDFL, hvorfor mange kommuner viser interesse. I de allerede indgåede aftaler har der været en særlig interesse i et bestemt politisk niveau.

“Et væsentligt fokus har været at flytte idrætten fra et kultur- og fritidsanliggende ind på borgmesterkontoret. (aktør, kommuner)



Med kommunesamarbejderne i regi af BDFL har et indirekte fokus således været, at idrætten på en anden måde end tidligere skulle spille ind i det strategiske politiske arbejde i de forskellige kommuner, og dermed bliver forankret både på et andet niveau, nemlig hos 'den kommunale top' samt mere konkret i aktuelle politiske dagsordener og prioriteringer. Dette har krævet en dialog med blandt andet borgmestrene og i særligt et tilfælde formuleres det ganske tydeligt, hvordan indgåelse af en visionsaftale har været understøttet af dels borgmesteren og dels en ny idrætspolitik:

“ I XX [navn på kommune, red.] har YY [navn på borgmester, red.] båret os på hænder og fødder, da aftalen i høj grad bygger videre på deres nye idrætspolitik. (aktør, kommuner)

At få forankret ejerskab hos borgmesteren opleves således at være en fremmede faktor, dog bør det også understreges, at indgåelse af aftaler med kommuner foreløbig er foregået ganske forskelligt procesmæssigt, hvorfor det for nuværende er svært at pege på best practise. Forankring af både interessen og ejerskabet for BDFL hos den politiske top synes dog uanset øvrige omstændigheder at virke fremmede.

DEN GODE ETABLERINGSPROCES

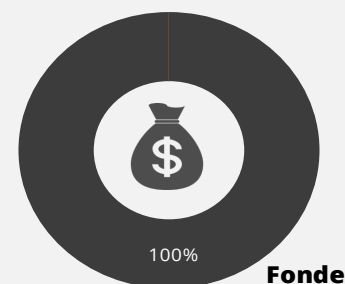
Processen med at udpege visions/BDFL-kommuner er startet på samme måde på tværs af de aftaler, der på nuværende tidspunkt er indgået. Her har processen været, at der overfor alle 98 af landets kommuner er gjort opmærksom på, at der søges efter visions/BDFL-kommuner i regi af BDFL. De interesserede kommuner har skrevet en ansøgning, som er vurderet. Om vurderingen siger en:

“ Vi valgte to kommuner, en stor på vest-siden af kongeriget og en mindre på østsiden (..) fra dem modtog vi ansøgninger, hvor vi kunne mærke, at det var noget, de ville. Det er også to kommuner, som kan noget meget forskelligt. Et fortættet bymiljø i København, mange mennesker. Og så en vest-kommune, som er vant til at prioritere idræt som en del af den kommune, de er. Det var noget som var meget tydeligt i deres ansøgning; de havde et ambitionsniveau, som var nemmere at sætte sig sammen og forhandle om. Og så er der XX kommune [navn på kommune, red.], som har søgt fra start, og hvor vi har kunne mærke hurtigt, at vi ville kunne lave en aftale på det niveau, vi ønskede. (aktør, kommuner)

Allerede i ansøgningsfasen ligger fokus på både det politiske commitment, som også understreges ovenfor, ligesom også ambitionsniveau hos kommunerne og kommunens potentialer i forhold til geografi, befolkning og placering, har været væsentligt. I forhold til kommunerne er der således vægtet forskellige parametre, og oplevelsen er, at disse,

FAKTA

Finansieringen af visionsarbejdet i kommuner kommer udelukkende fra fondsmidler (samt kommunernes budgetter)



Visionen

Med kommuner som samarbejdspartnere styrkes brobygningen til inaktive borgere med kommunale incitamenter på tværs af forvaltninger og interessenter

Vækststrategi

- Intensivering af samarbejdsformer
- Strategisk partnerskabsaftale
- Visionskommuner/BDFL-kommuner
- Målgrupper + arenaer + interessenter = vækststrategi



kombineret med at BDFL er en forening af både DGI og DIF, betyder, at kommuneaftalerne under BDFL er et tiltag med stort potentiale i forhold til aktivering af flere danskere.

” Vi kan konstatere, også for den samlede vision, at de aftaler, vi allerede har og dialogen – det kommer til at blive bedre end nogle af de andre ting, vi har sat i værk. Og også med en mindre økonomi fra os selv. (aktør, kommuner)

Foreløbig peges der altså på, at aftaler indgået på et højt politisk niveau med kommuner, der er prioriteret på baggrund af overstående parametre, opleves som et grundlæggende delelement i metoden til at få engageret de danske kommuner i arbejdet med at få gjort 75% af danskerne idrætsaktive.

Et andet delelement er, at DGI og DIF henvender sig som samlet enhed. Flere af de interviewede peger på, at kommunerne førhen har været eksponeret rigtig meget for begge organisationernes sideløbende tilnærmelser, og at BDFL som samlet brand derfor slår rigtig stærkt igennem hos kommunerne. En bruger formuleringen ”langt mere pondus” til at beskrive den position, som DIF og DGI har som samlet enhed i forhold til kommunerne.

DEN EGENTLIGE AFTALE

Det næste skridt processen handler om den egentlige dialog og forhandling om aftalens konkrete indhold. Her har der fra begyndelsen været lagt op til, at den enkelte aftale i høj grad skal være afhængig af demografiske omstændigheder i den enkelte kommune samt tal og fakta om befolkningssammensætningen og de behov, som tallene peger på. Dermed er hver enkelt aftale unik og indkredsning af målgruppen er dermed også afhængig lokale kontekster.

” Vi starter med at kigge på data for den enkelte kommune og i sammenhæng med det, udarbejder vi i fællesskab målgrupper, måltal og så videre. Et eksempel er i Ikast-Brande; hvor der bor mange håndværkere og lavtlønnede mænd. Der er målgruppen ”rigtige mænd” [fra DR-programmet af samme navn, red.] og seniorer. (aktør, kommuner)

Som det første laves altså et såkaldt forhandlingsnotat, som fastsætter, hvilke målgrupper aftalen primært retter sig mod samt hvilke aktiviteter, der vurderes at have den ønskede effekt på den identificerede målgruppe. Forhandlingsnotatet udarbejdes af DIF og DGI og eventuelt det lokale idrætsråd/samvirke. Herefter præsenteres det for kommunen på et sættemøde og der udarbejdes i fællesskab et aftalegrundlag. At det primært er landsdelsforeningerne og dermed DGI, der deltager i forhandlingsprocessen, vurderes at være naturligt qua deres geografiske organisering og ligeledes en velfungerende forhandlingsorganisering. At der tages udgangspunkt i den enkelte kommune og ikke i en fast model eller et præfabrikeret skelet betyder ifølge flere, at aftalerne helt naturligt opleves som relevante hos kommunerne og dermed som indsatser, der er et oprigtigt ønske om at prioritere. Den meget kontekstafhængige forhandling vurderes dermed også som en fremmede faktor, og i den forbindelse understreges det, at den lokale landsdelsforening har de bedst mulige forudsætninger for at bidrage til en kommuneret indholdsforhandling. Herom siger en:

” DIF har stærkt fokus på politik og struktur i kommunerne, og det fokus er selvfølgelig relevant i etableringen. DGI er mere på konkrete aktiviteter og metoder og er derfor oplagte i fastsættelse af indhold i aftalerne. (aktør, kommuner)



Flere understreger det som helt naturligt, at der decentralt i landsdelene er nogle ting, som man er vant til at tale med kommunen om. Der opleves dog at blive tilføjet et ekstra niveau i kommunedialogen i forbindelse med BDFL i form af et stærkere fokus på tværs af forvaltninger og ligeledes en forventning om et politisk commitment på tværs af forskellige forvaltninger.

” Vi er altid gode til at tale med kultur- og fritidsudvalget i kommunen. Og i visionsaftaler i kommunerne er det i virkeligheden et spørgsmål om at tale med borgmestrene eller kommunaldirektøren, som skal kunne tale på tværs af forvaltninger. Det er en af de ting vi [DGI og DIF, red.] lige har skulle finde hinanden omkring. Det vi er vant til at være gode til at tale om, skal vi nu tale om på et helt andet niveau med BDFL. (aktør, kommuner)

Et stærkere strategisk politisk fokus opleves at være et brud med den eksisterende praksis, hvorfor processen med etablering af aftaler har været længere end forventet. Dog pointeres det igen, at det ligeledes er nødvendigt med det toppolitiske engagement, hvis der skal arbejdes på tværs af forvaltninger.

” Den store forskel i forhold til, hvordan vi plejer at gøre det i kommunerne, er, at vi plejer at gå ud med et konkret koncept eller et produkt, og tit så er der fondsmidler med. Og så kommer kommunen med en medfinansiering, og så kører det. Forskellen fra før, hvor det var en handelsrelation og hvor vi ret hurtigt har kunne implementere efter, at der er lavet en aftale, så er vi nu 'gået i seng med hinanden'. Det tager tid, før det bliver til noget. (aktør, kommuner)

I regi af BDFL er der således et særskilt fokus på ikke alene at 'sælge' eller samfinansiere et projekt, som eksempelvis landsdelsforeningen så eksekverer, men at lave et partnerskab med et længere og stærk strategisk fokus. Der er således ikke tale om en aftale om enkelte projekter, men en partnerskabsaftale, hvor alle parter skal arbejde sammen efter et overordnet ambitiøst strategisk mål.

ORGANISERING

I opfølgningen på visionsaftalen for kommuner er det vurderet relevant med et særskilt fokus på organiseringen. I arbejdsgrundlaget står om organiseringen, at "for hver projektkommune nedsættes en styregruppe, der har såvel politisk som administrativ deltagelse (...) Projektlederen fra den lokale landsdelsforening bliver den hovedansvarlige for at partnerskabet med kommunen bliver så målfriende som muligt. (...) Projektgruppen (indeholdende projektlederen fra hhv. landsdelsforeningen, kommunen og den fælles kommunale enhed på tværs af DGI og DIF) kan trække på kompetencepersoner fra DGI og DIF i forhold til kvalificering af de indsats, der iværksættes for den enkelte kommune" (arbejdsgrundlaget, 2016, s. 3)

Af de adspurgte vurderer de fleste organiseringen som virkningsfuld.

” Den har skullet finde sine ben. Jeg tror, at den er virkningsfuld, der hvor vi har lært hinanden at kende og ved, hvad er det for ting, der samlet er vigtigt for os. På den måde får vi stor nytte af den måde, det er organiseret. Udfordringer var der i



starten helt klart, primært forventningsafstemning omkring den helt store vision og dermed, hvad det er kommuneaftalerne skal kunne realisere. (aktør, kommuner)

Den tredelte organisering med et overordnet politisk niveau, en administrativ styregruppe og et projektniveau vurderes dermed at være den organisering, der trods mange aktører og niveauer, imødekommer formålet med etablering af kommunesamarbejder bedst muligt. Dette hovedsageligt fordi der opleves at være behov for forankringen i alle projektlag. Den primære udfordring i forbindelse med organiseringen opleves at have været forventningsafstemning i forhold til kommunestrategiens rolle i forhold til den overordnede vision 25-50-75.

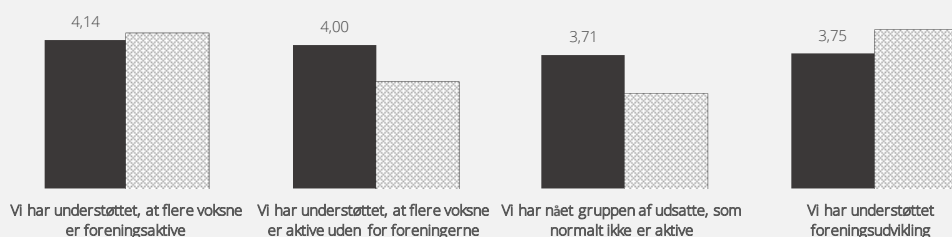


DEN PRIMÆRE EFFEKT

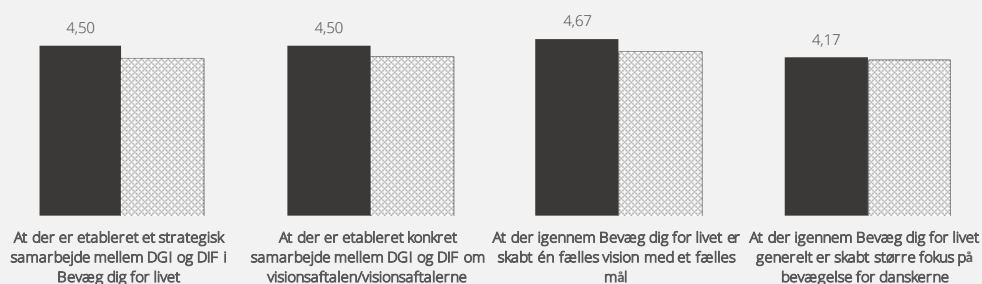
Den primære effekt for nuværende vurderes at være, at det igennem BDFL er lykkedes at udbyde en attraktiv partnerskabsmulighed for landets kommuner, som dels bringer visionen på den kommunale dagsorden og som derudover også skubber visionen ud igennem kommunale kanaler til foreninger og borgere, som ellers ikke var blevet nået. De idrætslige kompetencer hos DGI og DIF som fælles enhed tænkt ind i en sammenhæng med udformning og forvaltning af kommunal politik, opleves således at indeholde et stort potentiale i forhold til realisering af både de 50% og de 75%. I den forbindelse peger flere endda på en lyst og et potentiale til at udvide målsætningen om 15 kommuner.

INFOBOKS: KOMMUNER

Visionsarbejdet opleves at have haft et over gennemsnitligt fokus på voksne udenfor foreningerne samt gruppen af udsatte, som normalt ikke er aktive.



Samtlige udsagn vurderes at have haft væsentlig betydning for opnåelsen af målsætning for kommuner.

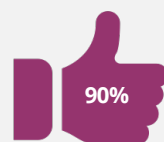


SÅDAN SKAL DET FORSTÅS

Ovenstående figurer viser den gennemsnitlige score på en skala fra 1-5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Udsagnene er vurderet af aktører i BDFL.

■ Kommuner
■ Gennemsnit på tværs af visionsaftaler i BDFL

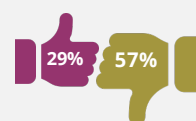
RESSOURCER



LOKAL LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING



UNDERSTØTTENDE STYREGRUPPE



ØKONOMISKE

Ressourcer viser andelen af respondenter som er henholdsvis **enig** eller **uenig** i ovenstående er tilstede.

OBS: Der gøres opmærksom på, at "Hverken/eller" og "Ved ikke" er udeladt.



ANBEFALINGER OG POTENTIALER

Evalueringen viser samlet set, at visionsarbejdet med kommunerne opleves at have et rigtig stort potentiale, selvom selve arbejdet med implementering og eksekvering af partnerskaberne endnu er i sin opstart. På baggrund af evalueringen vurderes det, at der er gode muligheder for at styrke samarbejdet mellem DGI og DIF under BDFL og landets kommuner. Endvidere peges der på, at forankringen af det idrætsmæssige fokus opleves at ske på toppolitisk niveau og dermed på tværs af forvaltninger.

- **FORTSAT AT UDNYTTE DET STÆRKE BRAND DGI OG DIF HAR SAMMEN I BDFL I FORHOLD TIL KOMMUNERNE**

Evalueringen peger med tydelighed på, at BDFL i særlig grad hos kommunerne opleves at være et stærkt brand. Kommunerne er en af de aktører, som førhen har haft dialoger og samarbejder både med DGI og specialforbund og i den forbindelse understreger evalueringen, at kommunerne giver udtryk for en stor tilfredshed med at de to organisationer nu henvender sig sammen. En anbefaling går derfor på fortsat at udnytte denne stærkere position til at udvikle og igangsætte samarbejder og partnerskaber, der kan aktivere danskerne.

- **ACCEPTER OG BYG VIDERE PÅ HINANDENS STYRKER**

En erfaring på baggrund af de allerede etablerede kommuneaftaler er, at DIF er orienteret primært mod strukturel indflydelse og udarbejdelse af politikker, for derigennem at få indflydelse i kommunen, mens DGI i højere grad er orienteret mod aktiviteter og udvikling. Begge parter er således interesserede i at arbejde med foreningerne eller kommunerne i forhold til at udvikle idræt, men der opleves at være to forskellige tilgange hertil. Disse to vurderes at kunne berige hinanden i den ramme, som BDFL repræsenterer.

- **HOLD FAST I DEN TOPPOLITISKE DIALOG OG FORANKRING I ETABLERING AF AFTALER**

Det italesættes som fremmede for de aftaler, der er indgået for nuværende, at der har været både dialog med og forankring af aftalen hos det toppolitiske niveau. En anbefaling går således på at holde fast i borgmesteren som 'første kontakt', også fremadrettet, når der er mere erfaring og øvelse med at indgå aftaler.

inevå

VIDEN TIL UDVIKLING

(+45) 86 14 90 80
info@ineva.dk
ineva.dk

Ineva
Frederiksgade 34, 1.
DK-8000 Aarhus C