

---

# EVALUERING AF BEVÆG DIG FOR LIVET – PARASPORT OG IDRÆT FOR SINDET

---

Af Maja Pilgaard & Marianne Kjær  
Januar 2021



MAJA PILGAARD  
+ 45 29 21 70 36  
MAJA@ACTIVERESEARCH.DK



## INDHOLD

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>5</b>
<b>METODE</b> .....	<b>8</b>
<b>LÆSEVEJLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>BAGGRUND</b> .....	<b>10</b>
<b>DEL 1: KONKRETE TILTAG UNDER PROJEKTPERIODEN I BDFL-PI</b> .....	<b>14</b>
ØKONOMISKE RAMMER .....	14
SAMARBEJDSAFTALER .....	15
AKTIVITETER .....	17
<i>Events og arrangementer</i> .....	18
<i>Kursus, netværk og workshops</i> .....	18
<i>Certificeringer</i> .....	19
KATEGORISERING AF AKTIVITETER, EVENTS OG KURSER .....	19
<i>Almene foreninger vs. foreninger målrettet PI-målgrupperne</i> .....	21
OPSAMLING PÅ KONKRETE TILTAG UNDER BDFL-PI .....	22
<b>DEL 2: SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF AKTØRER I BDFL-PI</b> .....	<b>24</b>
FORDELE VED DET INTERNE SAMARBEJDE I KONSULENTGRUPPEN .....	26
<i>Øget synlighed og fokus på den pågældende dagsorden</i> .....	27
<i>Øget netværksdannelse</i> .....	27
<i>Praktiske fordele</i> .....	28
<i>Øget faglig sparring, viden og indsigt</i> .....	28
UDFORDRINGER VED DET INTERNE SAMARBEJDE I PROJEKTGRUPPEN .....	28
<i>Uklarhed om rollefordeling</i> .....	29
<i>Ressourcekrævende samarbejde</i> .....	30
<i>Utydelig grænse mellem konkurrence og samarbejde</i> .....	30
FORDELE I SAMARBEJDET MELLE KONSULENTGRUPPEN OG IDRÆTSKOORDINATORER .....	32
<i>Mulighed for faglig sparring</i> .....	33
<i>Praktiske fordele – let adgang til aktivitetsmidler</i> .....	34
<i>Fleksibilitet i det kommunale samarbejde</i> .....	35
UDFORDRINGER I SAMARBEJDET MELLE KONSULENTGRUPPEN OG IDRÆTSKOORDINATORER .....	35
<i>Uklarhed om rollefordeling og det overordnede formål</i> .....	35
<i>Personafhængighed</i> .....	36
<i>Samarbejde er ressourcekrævende – især tidsmæssigt</i> .....	37
<i>Manglende klarhed om ressourcer</i> .....	38
FORDELE I SAMARBEJDET MELLE IDRÆTSKOORDINATORER OG LOKALE AKTØRER .....	39
<i>Økonomisk håndsrækning</i> .....	40
<i>Adgang til faglig sparring, viden og indsigt</i> .....	40
<i>Øget mulighed for at nå de specifikke målgrupper</i> .....	41
<i>Ejerskab</i> .....	41
UDFORDRINGER VED SAMARBEJDET .....	42
<i>Personafhængighed</i> .....	42
<i>Organisatoriske rammer</i> .....	42
OPSAMLING PÅ SAMARBEJDER .....	43



<b>DEL 3. KOMMUNALE ORGANISERINGSMODELLER I ARBEJDET MED MÅLGRUPPER INDEN FOR PD OG IFS.....</b>	<b>45</b>
KATEGORISERING AF KOMMUNALE MODELLER .....	46
<i>Central vs. decentral forankring af idrætskoordinator .....</i>	<i>48</i>
<i>Fuldtids- vs. deltidsansættelse .....</i>	<i>50</i>
<i>Fordeling af idrætskoordinatorfunktion på én vs. flere personer .....</i>	<i>51</i>
FORUDSÆTNINGER FOR OPERATIONALISERING AF ARBEJDET MED BEVÆGELSESTILBUD TIL PI-	
MÅLGRUPPERNE .....	52
<i>Rammer .....</i>	<i>53</i>
<i>Relationer.....</i>	<i>55</i>
<i>Kompetencer.....</i>	<i>57</i>
OPSAMLING PÅ KOMMUNALE ORGANISERINGSMODELLER .....	59
<b>SCENARIER FOR FREMTIDIG ORGANISERING AF BDFL-PI.....</b>	<b>60</b>
<i>Kommunesamarbejdsmodel.....</i>	<i>60</i>
<i>National platformsmodel.....</i>	<i>61</i>
<i>Socialøkonomisk samarbejde.....</i>	<i>61</i>
<b>AFRUNDING OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER .....</b>	<b>63</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>66</b>
<b>BILAG 1 .....</b>	<b>67</b>



## INDLEDNING

DGI, Danmarks Idrætsforbund (DIF), Dansk Arbejder Idrætsforbund (DAI) og Parasport Danmark (PD) har med det fælles initiativ 'Bevæg dig for livet – Parasport og Idræt for sindet' (herefter BDFL-PI) indgået et partnerskab, hvor de sammen sætter fokus på at højne idrætsdeltagelsen for målgrupper med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser.

Initiativet er udformet som et pilotprojekt, der strækker sig fra 2018-2020, og er efter en længere proces med forsøg på fondsfinansiering endt ud med at knytte sig specifikt til to frem for oprindeligt tre landsdele under DGI's organisering: DGI Nordjylland og DGI Sydøstjylland.

Budgettet blev i den forbindelse nedjusteret fra oprindeligt at ligge på omkring 20 mio. kr. til omegnen af 5 mio. kr. over 3 år. Midlerne er fundet fra DIF og DGI's fælles satsning på BDFL samt fra DGI landsplan. På grund af manglende yderligere ekstern finansiering til projektet frikøbte PD 20 pct. af projekterstillingen til andre opgaver i 2020.

Foruden de 'synlige midler' i regnskabet indgår der i projektet betydelige midler fra medarbejderressourcer hos både PD, Idræt For Sindet (herefter IFS)<sup>1</sup>, DGI Sydøstjylland og DGI Nordjylland, som ikke er blevet opgjort i løbet af projektet.

Målet i projektet har været at indgå formaliserede samarbejder med minimum ti kommuner med etablering af en idrætskoordinatorfunktion i hver kommune, samt en målsætning om at aktivere mindst 2.000 'nye' borgere med funktionsnedsættelser eller psykiske lidelser.

Denne evaluering har et tredelt fokus. For det første skal den samle op på indsatser, som er igangsat med afsæt i projektet, fordelt på aktiviteter, events og kursus/uddannelser.

For det andet skal evalueringen se på samarbejdskonstellationen mellem DGI, DIF, IFS og PD med henblik på en analyse og vurdering af fordele og udfordringer ved samarbejdet herunder, hvornår samarbejdet især har virket meningsfuldt.

For det tredje skal evalueringen belyse de organisatoriske modeller lokalt i kommunerne med henblik på at samle op på erfaringer fra kommunerne.

Samlet set er det ambitionen, at evalueringen har et fremadskuende sigte, der på baggrund af erfaringerne kommer med anbefalinger og bud på, hvordan man fremadrettet kan arbejde videre med de to dagsordener om mere idræt og bevægelse for målgrupper med funktionsnedsættelse og psykiske lidelser.

---

<sup>1</sup> IFS er et initiativ under DAI. IFS er den udøvende aktør under DAI i dette projekt og repræsenterer derfor i resten af evalueringen de indsatser, som DAI er ansvarlig for.



## RESUME

Denne evaluering er gennemført i efteråret 2020 med et tredelt fokus på indsatser, der er afstedkommet i projektperioden, en analyse af samarbejderne på tværs af involverede aktører, samt en kategorisering og analyse af kommunernes forskellige samarbejdsmodeller.

Datamaterialet til evalueringen består af 20 interviews, deltagerobservation på to netværksmøder samt gennemlæsning af 11 kommunale samarbejdsaftaler foruden gennemgang af monitoreringsmateriale og budgetoversigter. Relevant litteratur bliver løbende brugt i analyserne for at perspektivere evalueringens fund.

### **AMBITIØST SAMARBEJDSPROJEKT**

BDFL-PI har været et ambitiøst samarbejdsprojekt mellem DGI, DIF, PD og IFS under DAI. På trods af, at det ikke lykkedes at hente finansiering til et omfattende projekt med et budget på 20 mio. kr., er det lykkedes aktørerne at indfri en del af målsætningerne. De er lykkedes med at etablere samarbejdsaftaler med 11 kommuner, hvilket er én kommune mere end målsætningen, og samtidig har de arbejdet med at etablere aktiviteter, events, kurser, netværk og samarbejdsrutiner i forskellige led internt i kommunerne og på tværs af kommuner og aktører.

### **FREMADRETTET FOKUS PÅ EFFEKTMÅLING**

Evalueringen har udviklet et monitoreringsværktøj, som ikke i sin nuværende form ser ud til at være et redskab, som idrætskoordinatorerne har mulighed for at anvende. En dialog mellem evaluator, projektgruppe og idrætskoordinatorer kan formentlig sikre en justering, som skaber et solidt redskab til fremadrettet monitorering af aktiviteter og målgrupper. Det vil skabe større overblik over, hvor kommunerne formår at skabe indsatser samt et tydeligere blik på, hvornår indsatserne formår at rykke borgere opad i en udviklingsproces.

Active Research foreslår derudover fremadrettet at afdække muligheder for at benytte kortfattede, håndholdte spørgeskemaer i forhold til at afdække betydningen af at indgå i idrætsfællesskaber.

Del 1 i evalueringen gennemgår konkrete indsatser, der er gennemført i projektperioden.

### **ET POSITIVT OG MENINGSFULDT SAMARBEJDE**

Samarbejdsprojektet opleves overordnet meget positivt og værdifuldt i arbejdet med at udvikle og igangsætte aktiviteter for de to PI-målgrupper. Aktørerne udtrykker især bred enighed om, at det har været meningsfuldt, at alle organisationerne er gået sammen om en fælles dagsorden, da det har skabt en stor gennemslagskraft.

Samarbejdet mellem alle fire organisationer hæver dagsordenen op på et 'højere niveau', som gør det lettere for idrætskoordinatorerne at bringe dagsordenen igennem til lokale beslutningstagere. Dette kan være én af årsagerne til, at samtlige 20 interviewpersoner udtrykker ønske om, at samarbejdsprojektet skal fortsætte i én eller anden form efter endt projektperiode.

Især faglig sparring og netværk fremhæves som én af de væsentligste gevinster blandt idrætskoordinatorerne, som i stort omfang håber, at netværkene vil fortsætte fremadrettet.



Del 2 i evalueringen analyserer samarbejderne i tre led mellem projektgruppen, idrætskoordinatorerne og det udøvende led af foreninger, botilbud mv.

### **KOMMUNAL TRÆGHED OG MODNING AF SAMARBEJDE**

Projektgruppen har oplevet en stor træghed i samarbejdet med kommunerne. Det har været tids- og ressourcekrævende at følge op på møder og sikre formelle samarbejdsaftaler. Trægheden kan dog betyde, at kommunerne har haft tid til at modnes og sikre involvering fra mange relevante og afgørende aktører, og dermed et bredt lokalt ejerskab af samarbejdet.

I det lys peger evalueringen på, at det kan have været en fordel at projektet ikke i første omgang fik fondsstøtte, da der er foregået en modningsproces både internt og i det eksterne samarbejde, som skaber et godt afsæt for fremadrettet at arbejde ud fra en mere finpudset tilgang.

### **BEHOV FOR STRATEGISK FINPUDSNING AF SAMARBEJDSRELATIONEN – BÅDE INTERNT OG EKSTERNT**

De største udfordringer i samarbejdet omhandler således den interne rollefordeling mellem DGI, PD og IFS. De skal håndtere den indbyggede 'systemfejl', at de hver især bliver målt på evnen til at rekruttere medlemmer, som i nogle tilfælde kan føre til en konkurrencesituation internt eller spænde ben for at samarbejde med andre aktører uden for projektet, som fra et kommunalt perspektiv er meningsfuldt.

Der kan være behov for at overveje en strategisk samarbejdsmodel, hvor vækst i det samlede aktørfelt bliver vendt til en overordnet fordel frem for en skærpet konkurrencesituation.

### **FOKUS PÅ BÅDE ORGANISATORISKE OG OPERATIONELLE FORUDSÆTNINGER**

Overordnet set samler evalueringen i del 3 op på de organisatoriske og operationelle forudsætninger, som er afgørende for at lykkes i arbejdet med at sikre øget bevægelse for PI-målgrupperne. På det organisatoriske niveau skal der være vilje, mening og evne til stede, mens der på det operationelle niveau er behov for at sikre de rette rammer, relationer og kompetencer.

Evalueringen peger på, at der kan være god grund til at sikre en forankring af koordinatorfunktionen på minimum to til tre forvaltninger og samtidig overveje at dele funktionen op på to til tre medarbejdere forankret forskellige steder både tæt på beslutningsniveau og tæt på det udøvende niveau.

### **GATEKEEPERS SOM AFGØRENDE FOR MØDET MED BEVÆGELSESFÆLLESSKABER**

Gennem flere afsnit i evalueringen leder analyserne i retning af frontpersonalet på botilbud, væresteder og specialskoler. De bliver fremhævet som helt afgørende 'gatekeepers', der sikrer adgang til målgrupperne, og som samtidig kan være helt afgørende for, at målgrupperne møder bevægelsesfællesskaberne.

Analyserne peger desuden på en række udfordringer i forhold til at sikre, at gatekeeperne arbejder med den pågældende dagsorden. Udfordringerne omhandler både frontpersonalets vagtplaner, interesse og kompetencer for at arbejde med målgrupperne og ressourcer sideløbende med mange andre kerneopgaver.

### **SCENARIER FOR FREMTIDIG ORGANISERING AF SAMARBEJDET**

Afslutningsvis præsenterer evalueringen tre scenarier for mulige fremtidige samarbejdsmodeller og peger samtidig på både fordele og ulemper ved hver model. Der kan dog være elementer fra hvert sce-



narie, som kan agere inspirationskilder til en fremadrettet tilpasset samarbejdsform. Samtidig skaber italesættelse af ulemper eller udfordringer et grundlag for en strategisk finjustering af samarbejdet.



## METODE

Evalueringen tager afsæt i et empirisk baseret realistisk evalueringsdesign (Dahler-Larsen & Kroghstrup, 2003). Formålet med den realistiske evaluering er at erfaringsopsamle på de processer og indsatser, som har været iværksat, som derved kan benyttes som afsæt for nye strategiske tiltag på et mere oplyst grundlag. Det adskiller sig fra evalueringsdesign, som har mere nøgtern fokus på, hvorvidt en indsats har virket eller ej.

Evalueringen er baseret på observation/deltagelse ved to workshops for idrætskoordinatorer i henholdsvis Sydøstjylland og Nordjylland i august måned 2020, interviews med i alt 20 informanter, gennemlæsning af kommunale samarbejdsaftaler i 11 kommuner samt analyse af antallet og karakteren af afholdte aktiviteter, events og kurser/uddannelser.

Italesættelse af problemstillinger, erfaringer og udfordringer blandt idrætskoordinatorerne og konsulenterne fra PD, IFS og DGI på de to workshops indgik som baggrundsviden til udformning af interviewguides til styregruppen, projektgruppen og idrætskoordinatorer i de 11 deltagende kommuner.

Interviewene er transskriberet og så vidt muligt anonymiseret ved at unklade specifikke navne og steder i teksten. Interviewene er nummeret fra 1 til 20 i vilkårlig rækkefølge og alle citater er navngivet med IP (interviewperson) og et nummer, så kun evaluatoren kan spore, hvilke interviews citaterne stammer fra.

De 20 interviews har især fokus på oplevede udfordringer og fordele i samarbejdet på tværs af de tre centrale led i samarbejdsprojektet; samarbejdet internt i projektgruppen mellem DGI, PD og IFS, samarbejdet mellem projektgruppen og kommunerne, samt det oplevede samarbejde mellem kommunerne og det udøvende led af bosteder, foreninger, væresteder mv.

Foruden de 20 interviews har Active Research været i dialog med én kommune via mail, som var i proces om at deltage i projektet, men som endte med ikke at indgå en formel samarbejdsaftale.

Interviewene har, ud over fokus på samarbejdet, handlet om at indsamle de forskellige aktørers erfaringer og oplevelser med at skabe idræt og bevægelse for de to målgrupper samt deres tanker om projektets fremtidige potentialer.

Monitorering af antal igangsatte aktiviteter, events, og kurser/uddannelser i løbet af projektperioden er foretaget af projektlederen i samarbejde med DGI-konsulenterne i Sydøst- og Nordjylland, og disse data er overleveret til evaluatoren i oktober 2020. Som led i evalueringen har Active Research udarbejdet en kategorisering af de aktiviteter, der har fundet sted. Kategoriseringen har til hensigt at skabe en overordnet analytisk ramme til at beskrive og forstå kommunernes indsatser med at udvikle gode rammer og muligheder for, at de to målgrupper kan dyrke idræt i hverdagen.

## LÆSEVEJLEDNING

Evalueringen består af tre dele med afsæt i de tre overordnede fokuspunkter i evalueringen. Hver del slutter med en afrunding, der har et fremadskuende perspektiv gennem et fokus på læringspunkter, der kan være relevante at arbejde videre med i det fremadrettede arbejde med de to målgrupper.





Del 1 indeholder en gennemgang af konkrete indsatser og aktiviteter, der er gennemført i projektperioden samt en karakteristik af aktiviteterne og udarbejdelse af en model, der agerer som analytisk ramme for at skabe overblik over og forståelse for de aktiviteter, der har fundet sted. Ambitionen med modellen er primært at skabe et værktøj, som kan anvendes fremadrettet i forhold til monitorering af kommende aktiviteter og indsatser.

Del 2 har fokus på en beskrivelse og analyse af samarbejderne i de tre led og forsøger med afsæt i eksisterende litteratur at skabe overblik over centrale fordele og udfordringer i samarbejdet. Evalueringen identificerer centrale opmærksomhedspunkter, der er værd at have fokus på i et fremadskuende perspektiv.

Del 3 fokuserer på de kommunale organiseringsmodeller. Mens BDFL-PI-projektet i udgangspunktet ønskede at indgå formelle samarbejdsaftaler med kommunerne, der indbefattede kommunale udgifter til en fuldtidsansat idrætskoordinator, er virkeligheden blevet en anden. Kommunerne er endt med vidt forskellige løsninger, og del 3 forsøger at skabe overblik over løsningerne i de 11 kommuner. Suppleret med viden fra eksisterende litteratur om effektive løsninger i arbejdet med at udvikle idræt og bevægelse for sårbare målgrupper, samler evalueringen op på erfaringer fra projektet og kategoriserer nogle af de virkemidler, som fremkommer af datamaterialet.

Forud for del 1 følger et baggrundskapitel, som tegner et overblik over de to målgrupper, som projektet omfatter. Kapitlet har desuden forsøgt at samle viden om kommunale udgifter til området samt nogle perspektiver på de effekter, man kan forvente ved at arbejde med øget idræt og bevægelse for disse målgrupper. Active Research har valgt at tilføje dette element til evalueringen, da det har ligget uden for evalueringens rammer at arbejde med effektmålinger direkte relateret til BDFL-PI-projektet.



## BAGGRUND

BDFL-PI har indgået et samarbejde om at øge idrætsdeltagelsen blandt personer med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser. Der er ikke på forhånd udformet en egentlig definition på målgrupperne ud over, at indsatserne tager afsæt i PD og IFS' forhåndskendskab til og arbejde med hhv. mennesker med funktionsnedsættelse (fysisk- udviklings- og synsnedsættelse) og mennesker med psykiske vanskeligheder (fra BDFL-PI's projekt- og kommunikationsstrategi).

Definitioner inden for området er generelt vanskeligt at foretage, fordi grænserne mellem forskellige lidelser og problematikker kan være flydende, og fordi man ofte ser et overlap af flere forskellige lidelser hos de samme borgere.

Ser man generelt på det specialiserede socialområde, finder man i kommunerne typisk definitioner, der knytter sig til kommunale paragraffer. Man finder en meget overordnet kategorisering af borgere i tre målgrupper, som vist i tabel 1 herunder (Frederiksberg, 2015).

Tabel 1. Oversigt over målgrupper på det specialiserede socialområde

Fysiske funktionsnedsættelser	Psykiske funktionsnedsættelser	Psykosociale problemer
Synsnedsættelse	Medfødt hjerneskade	Alkoholmisbrug
Hørenedsættelse	Erhvervet hjerneskade	Stofmisbrug
Mobilitetsnedsættelse	Udviklingshæmning	Sociale problemer
	Autismespektrum	Hjemløshed
	ADHD	
	Sindslidelser	

Kilde: Frederiksberg Kommune (2015). Plan 2016-2019 på det voksenspecialiserede socialområde, 2. udgave, april 2015. "Selvhjulpethed, recovery og aktiv deltagelse understøttet af velfærdsteknologi", s. 8.

Inden for den midterste kategori af psykiske funktionsnedsættelser finder man i regi af Kommunernes Landsforening (herefter KL) yderligere en opdeling mellem kognitive forstyrrelser og psykiske lidelser, hvoraf det udelukkende er sindslidelser i tabel 1, som ikke hører under de kognitive forstyrrelser (KL, 2019).

Det er interessant at dvæle lidt ved definitionerne, fordi det giver et perspektiv på omfanget af de målgrupper, som BDFL-PI ønsker at etablere indsatser for. Forskellige opgørelser viser, at målgrupper med kognitive forstyrrelser og sindslidelse både antalmæssigt og udgiftsmæssigt fylder langt mere i de kommunale opgørelser og budgetter end målgrupper med fysiske funktionsnedsættelser og psykosociale problemer.

Det er vanskeligt at finde præcise opgørelser over antal borgere, men en opgørelse fra KL fra 2019 baseret på 40 kommuner viser antal personer med de fire forskellige problematikker, som er visiteret til kommunale tilbud (se tabel 2 herunder). De samme borgere kan optræde i flere af opgørelserne, hvis de er visiteret på baggrund af flere problemstillinger. Ud fra denne opgørelse kan man estimere antal borgere i hver kategori pr. kommune i gennemsnit, samt foretage et estimat på den totale mængde baseret på alle 98 kommuner.



Tabel 2. Oversigt over antal visiterede borgere med forskellige lidelser

	Antal borgere visiteret med kognitive forstyrrelser	Antal borgere visiteret med psykiske lidelser	Antal borgere visiteret med fysiske funktionsnedsættelser	Antal borgere visiteret med psykosociale problemer
Opgørelse baseret på 40 kommuner (KL, 2017)	35.155	25.545	11.707	7.035
Estimat pr. kommune i gennemsnit	879	639	293	176
Estimat på antal i alle 98 kommuner	86.142	62.622	29.008	17.248

Opgørelsen baseret på 40 kommuner er fra KL's faktaark fra marts, 2019: *Fakta om kommunernes indsatser på det specialiserede socialområde*. Estimaterne på gennemsnit pr. kommune samt på antal i samtlige 98 kommuner er beregnet ud fra tallene baseret på de 40 kommuner. De samme borgere kan optræde flere gange, hvis de er visiteret med mere end én problemstilling.

Suppleret med tal fra en anden opgørelse fra Danmarks Statistik baseret på 36 kommuner, ser det ud til, at personer, som bliver visiteret i det kommunale system med kognitive forstyrrelser, udgør ca. 40-45 pct. af målgrupperne, personer med psykiske lidelser fylder ca. 35-40 pct., mens de to øvrige målgrupper (personer med fysiske funktionsnedsættelser og borgere med psykosociale problemer) udgør mindre end 10 pct. hver.

Der forekommer naturligvis store kommunale forskelle, men her får man en indikation af omfanget af borgere. Dertil kommer en gruppe af borgere, som har milde grader af fysiske eller psykiske udfordringer, som ikke er registreret i de kommunale statistikker. Eksempelvis viser opgørelser fra Psykiatrifonden, at op mod 700.000-800.000 borgere anslås at have et dårligt mentalt helbred i Danmark (Psykiatrifonden.dk/viden/fakta). Samtidig peger alle statistikker på stigende kurver inden for alle målgrupperne, også blandt børn og unge, hvilket man også kan se i udgiftsniveaet på området (Momentum, 2020).

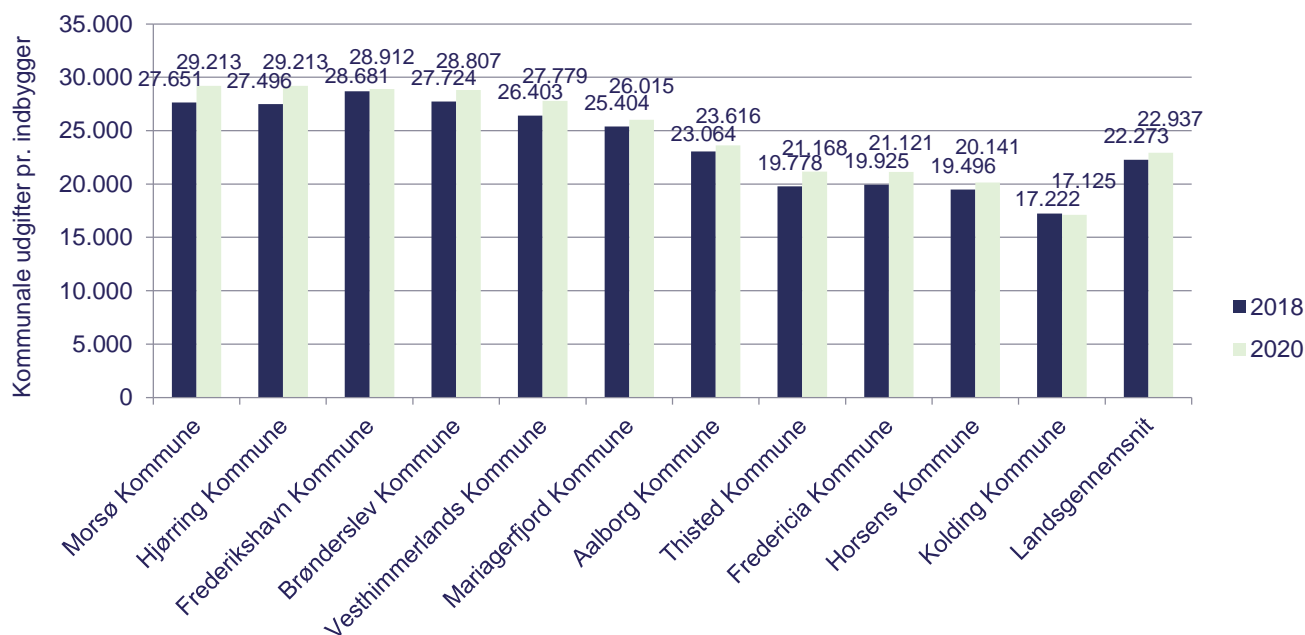
Udgifterne på handicap- og psykiatriområdet har været stigende i en længere årrække. En opgørelse fra KL viser, at udgifterne steg med 700 mio. kr. på bare ét år fra 2018 til 2019, så kommunerne nu samlet set bruger 34,2 mia. kr. på området om året (Momentum, 2020).

Ser man specifikt på de 11 kommuner, som indgår i BDFL-PI-projektet, finder man også en stigning i de kommunale serviceudgifter pr. borger i samtlige kommuner med undtagelse af Kolding Kommune (se figur 1).

Udgiftsniveaet i de enkelte kommuner hænger generelt sammen med andelen af borgere, som modtager kommunale ydelser på handicap- og psykiatriområdet. Det kan være en forklaring på, at land- og yderkommuner som Morsø, Hjørring, Frederikshavn, Brønderslev og Vesthimmerland generelt har et højere udgiftsniveau end by- og mellemkommuner som Kolding, Fredericia og Horsens. Aalborg Kommune ser i den sammenhæng ud til at have et relativt højt udgiftsniveau af en bykommune at være, mens det omvendte gælder Thisted, som har et relativt lavt udgiftsniveau i forhold til at være en yderkommune.



Figur 1: Oversigt over kommunale serviceudgifter pr. borger i de 11 samarbejdskommuner i 2018 og 2020 (kr.)



Tallene stammer fra Social- og Indenrigsministeriets oversigt over kommunale nøgletal (noegletal.dk). Tallene er beregnet på baggrund af 'Serviceudgifter til børn og unge med særlige behov pr. 0-17-årig' og 'Udgifter til voksne med særlige behov pr. 18-66-årig' i 2018 og 2020.

Botilbud og socialpædagogisk støtte er uden sammenligning den post med størst landsdækkende udgiftsstigning på 342 mio. kr. mellem 2018 og 2019. Omvendt blev der sparet 31 mio. kr. på aktivitets- og samværstilbud samt beskyttet beskæftigelse (Momentum, 2020, s. 5), alt sammen indsatser, som kan være afgørende i arbejdet med borgernes recovery-processer og livsmestring (Benjaminsen et al., 2018).

Besparelser på aktivitets- og samværstilbud er interessant for et projekt som BDFL-PI. Det er nærliggende at udfylde et hul i kommunerne, som der bliver sparet på, men som der samtidig er øget efterspørgsel efter. En rapport fra Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velværd (Vive) peger netop på, at der, samtidig med en besparelse på aktivitets- og samværstilbud, især i overgangen fra botilbud til egen bolig mangler aktiviteter, som kan understøtte borgerens selvstændighed og evne til at skabe eget netværk i lokalsamfundet:

*"Der mangler mindre overskuelige grupper, hvor der kan være en tovholder, men hvor borgerne kan være selvkørende. Det er der, forandringerne sker, det er, når man møder andre mennesker. (Bostøttemedarbejder)". (Benjaminsen, 2018, s. 102).*

Rapporten argumenterer for, at der mangler samværstilbud for at forebygge, at eksempelvis psykiske patienter ikke ryger tilbage på botilbud igen efter at have været sendt hjem i egen bolig:

*"Mange af vores borgere er kommet tilbage efter at have været i § 85 [i egen bolig]. Fordi de ryger direkte ud i det samme som før, med deres psykiske ting. Så der er lige noget der med, at gap'et bliver for stort for, at borgeren har succes med det. Og så ryger de tilbage [her på botilbuddet] igen. [...] At skulle tage et stort skidt fra 107 til 85,*



*altså, det kan nogle gange være nok til at knække dem, og så ryger de lige tilbage i 107. (Medarbejder på § 107-botilbud)” (Benjaminsen, 2018, s. 100).*

Argumenter for at investere i samværstilbud, der inkluderer fokus på idræts- og bevægelse, står nærmest i kø. En lang række undersøgelser viser, at borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser og/eller psykosociale problemer kun sjældent indgår i idrætsfællesskaber (Pilgaard og Rask, 2018).

Dertil kommer, at borgere med udviklingshæmning, der bor på et botilbud, faktisk er mindre fysisk aktive end borgere med udviklingshæmning, der bor i egen bolig (Socialstyrelsens Vidensportal<sup>2</sup>).

Samtidig har en rapport fra Syddansk Universitet fra 2013 undersøgt, at unge mellem 18 og 30 år med psykiske lidelser, som dyrker motion, har bedre selv vurderet helbred end tilsvarende målgrupper, der ikke dyrker motion (Lüders, K. & Jespersen, E. (2013).

Desuden viser statistikker ifølge Udviklingshæmmedes Landsforbund<sup>3</sup>, at borgere med udviklingshandicap rammes dobbelt så ofte af diabetes som resten af befolkningen. Det har store konsekvenser for den enkelte og for samfundet som helhed. Særligt de alvorlige og livstruende følgesygdomme er invaliderende for den enkelte og løber op i omegnen af 7,1 mia. kr. om året i kommunale og regionale omkostninger (Kruse & Nørregaard, 2012).

Alt i alt ser man en stigning i antallet af borgere i Danmark med fysiske og psykiske lidelser. Udgifterne til handicap og psykiatriområdet stiger i både kommuner og regioner, og i forlængelse heraf ser man på tværs af kommuner et fokus på, hvordan man kan vende udviklingen og sparre udgifter på området fremadrettet. Samtidig viser statistikker, at målgrupperne generelt dyrker mindre motion og er mindre tilbøjelige til at indgå i aktive fællesskaber end almenbefolkningen. Dette fører ofte til øgede sundhedsudfordringer som eksempelvis diabetes, hjerteproblemer og andre livsstilsrelaterede sygdomme. Dette er i sig selv med til at øge udgifterne til målgruppernes sundhed, hvorfor der på flere parametre er gode argumenter for at investere i flere gode og meningsfulde aktivitetstilbud til disse målgrupper.

---

<sup>2</sup> <https://vidensportal.dk/handicap/voksne-med-udviklingshaemning/omfang-1>

<sup>3</sup> <http://www.ulf.dk/foredrag-og-kurser/diabetes/>



## DEL 1: KONKRETE TILTAG UNDER PROJEKTPERIODEN I BDFL-PI

BDFL-PI har i deres samarbejde fokus på flere niveauer. Projekt- og kommunikationsstrategien formulerer en målsætning om primært at involvere foreningslivet, mens der især hos PD og IFS også ligger et fokus på at udvikle tilbud i samarbejde med botilbud, væresteder, specialskoler mv., så de institutioner, der har med målgrupperne at gøre, også får idræts- og bevægelsesdagsordenen ind i den daglige praksis. Det følgende afsnit ser nærmere på de overordnede økonomiske rammer for projektet, samarbejdsaftaler med kommunerne og de aktiviteter, events og uddannelses-/kursustiltag, som er affødt af projektet.

### ØKONOMISKE RAMMER

På grund af usikkerhed om projektets samlede økonomi (da der i løbet af projektet blev søgt om eksterne midler), har projektgruppen ikke arbejdet ud fra en fast økonomisk ramme. Alle kommuner har dog haft kendskab til mulighederne for at søge om økonomisk støtte til aktiviteter løbende i projektet. I tre af de 11 samarbejdskommuner er der indgået konkrete aftaler om økonomiske bidrag fra projektet til kommunen i størrelsesordenen 75.000-100.000 kr., mens de øvrige kommuner ikke har haft konkrete beløb som led i aftalen.

Samlet set er der i projektperioden uddelt godt 675.000 kr. i aktivitetsmidler til ti kommuner (se tabel 3). Samarbejdsaftalen med Mariagerfjord Kommune er så ny, at de endnu ikke har nået at anvende midler fra projektet, ligesom COVID-19 har sat sit præg på projektets aktiviteter, hvorfor der stort set ikke er uddelt midler i 2020.

Tabel 3. Oversigt over anvendte midler i projektperioden (kr.)

Midler pr. kommune	2019			2020	I alt
	Aktivitetsmidler	Kurser	Kampagne		
Kolding Kommune	100.000			200	100.200
Thisted	56.425			500	56.925
Vesthimmerland	27.000				27.000
Hjørring	75.000				75.000
Morsø Kommune	50.500				50.500
Brønderslev	55.545				55.545
Frederikshavn	74.600			15.000	89.600
Fredericia	29.000	25.000		10.776	64.776
Aalborg	81.100	13.000			94.100
Horsens		18.000		8.000	26.000
Landsdækkende			21.685		21.685
Nordjylland		20.000	28.250		48.250
I alt	549.170	76.000	49.935	26.700	675.105

Det angivne regnskab i tabel 3 er senest opdateret i oktober 2020, og der kan efterfølgende være anvendt midler, som endnu ikke fremgår af regnskabet.

Ser man bort fra de mange medarbejderressourcer, som er blevet anvendt i kommunerne samt på konsulentniveau i DGI, PD og IFS i løbet af projektperioden, er det lykkedes at etablere et formelt samar-



bejde og dermed et kontraktbundet fokus på at udvikle indsatser inden for parasport og/eller psykiatriområdet i 11 kommuner for under 700.000 kr. Det svarer til godt 61.000 kr. pr. kommune i gennemsnit (med store variationer i udgifter på tværs af kommuner, som det fremgår af tabel 3).

For at sætte disse tal i perspektiv, gik der eksempelvis 15 mio. kr. fra satspuljemidler i 2012 til 12 forskellige projekter, der skulle afprøve forebyggende indsatser for mennesker med psykiske vanskeligheder gennem samarbejder mellem kommuner og civilsamfund over en treårig periode (Socialstyrelsen, 2017). Tilsvarende har Kulturministeriet uddelt 19,2 mio. kr. til 13 projekter, som i perioden 2020-2022 skal arbejde med inklusion i lokale fællesskaber gennem idræt.

Selvom det ikke er muligt at sammenligne BDFL-PI-regnskabet direkte med andre projekter, kan man alligevel tale om relativt få anvendte midler i dette projekt (også hvis man inkluderer antallet af lønkroner, som dog ikke er blevet opgjort) – især hvis kommuner lykkes med at fastholde fokus på målgrupperne og at udvikle attraktive idrætsfællesskaber for flere borgere i de to målgrupper fremadrettet.

Set i relation til de kommunale udgifter pr. borger, som vist i figur 1 (side 11), der varierer fra godt 17.000 kr. pr. borger i Kolding Kommune til godt 29.000 kr. pr. borger i Morsø Kommune, er der også tale om ret få midler i dette projekt. Der skal ikke flyttes ret mange borgere ud af en visitation til en paragraf i et kommunalt tilbud, eksempelvis fra §107 til §85, før end projektet rent økonomisk har tjent sig selv hjem i det kommunale budget. De kommende år vil vise, om bevægelsesfællesskaberne rent faktisk kan lykkes med at rykke så markant på nogle borgeres livssituation.

## SAMARBEJDSAFTALER

BDFL-PI har haft som overordnet formål at etablere en formel samarbejdsaftale med mindst ti kommuner og aktivere 2.000 nye borgere inden for målgrupperne svarende til 200 borgere per kommune.

I august 2020 lykkedes det projektgruppen at underskrive en samarbejdsaftale med den 11. kommune, og projektet er dermed nået ud til én kommune mere end forventet. Samarbejdsaftaler med de øvrige ti kommuner er underskrevet i 2019.

Samarbejdsaftalerne er typisk underskrevet af en fagchef i en kommunal forvaltning, af direktøren i én af de to DGI landsdelsforeninger samt af BDFL PI's styregruppeformand. Indholdet i aftalerne er forskelligt fra kommune til kommune og har formet sig ud fra, hvor langt kommunerne er med de aktuelle dagsordener, herunder hvad der har været af muligheder og behov i den pågældende kommune.

Eksempelvis ønskede en kommune at fokusere på koordinerende samarbejde på tværs af forvaltninger, der har ansvar for forskellige aldersgrupper.

En anden kommune har i stedet fokus mere rettet mod de aktører, som skal arbejde med målgrupperne i praksis, som kompetenceløft/inspiration til medarbejdere på botilbud, brobygning og iværksættelse af faste kontinuerlige foreningstilbud på bosteder.

I to andre kommuner har de allerede godt fat i én målgruppe, og ønsker derfor at fokusere på den anden målgruppe gennem brug af dette samarbejdsprojekt som en form for kickstart.

I praksis har projektet dermed udformet sig igennem en bottom up-tilgang, selvom der i udgangspunktet var lagt op til et mere fasttømret projektdesign med en fuldtidsansat idrætskoordinator og faste princip-



per for uddeling af projektmidler<sup>4</sup>. Selvom det ikke nødvendigvis var intentionen at udvise stor grad af fleksibilitet, har det altså vist sig i praksis for at imødekomme kommunerne og i sidste ende sikre, at der kom samarbejdsaftaler på plads.

Eksempelvis valgte man i en enkelt kommune at dække tilskud til finansiering af en idrætskoordinator, selvom det var imod de på forhånd definerede principper.

På grund af kommunernes vidt forskellige udgangspunkter og fokusområder i nærværende samarbejdsprojekt er det ikke muligt at give en overordnet vurdering af, hvorvidt nogle kommuner klarer sig 'bedre' end andre eller har mere eller mindre succes i arbejdet med at skabe tilbud til målgrupperne. Snarere kan man tale om, at kommunerne fokuserer på forskellige 'trin', og at der afhængig af trin vil være kortere eller længere afstand til at lykkes med indsatserne.

BDFL-PI har i projektperioden haft fokus på at iværksætte aktiviteter inden for fire overordnede kategorier; 1) aktiviteter og igangsættelse af nye foreninger, 2) events og arrangementer, 3) kurser, netværksdage og workshops samt 4) certificering af medarbejdere og beboere på bosteder.

Projektlederen i BDFL-PI har løbende i projektperioden monitoreret antal aktiviteter med bidrag fra de lokale DGI konsulenter i henholdsvis Sydøstjylland og Nordjylland. Men selve idrætskoordinatorerne i de enkelte kommuner har i evalueringssøjemed haft vanskeligt ved at frembringe svar på, hvor mange aktiviteter og initiativer, de har iværksat samt antallet af børn og voksne borgere, der har været en del af projektet i projektperioden fra de forskellige målgrupper. Kun én kommune formåede at udfylde det monitoreringsværktøj, som Active Research har udviklet i et forsøg på at skabe mere overblik over status i de 11 kommuner (se bilag 1). Et overblik, som en konsulent fra projektgruppen har efterspurgt:

*"Et overblik over, hvilke aktiviteter der er i gang. Er der nogle områder, hvor vi kan hjælpe? Hvordan går det med de ting, vi har sat i gang? Sådan at vi hele tiden holder gryden i kog og sikrer os, at kommunerne og koordinatorerne får det, vi kan tilbyde. Det har været sådan lidt en balance mellem at skulle forsøge at give dem ro til at lave noget. De skal jo ikke føle, at vi holder øje med dem, og omvendt skal de heller ikke føle, at vi har glemt dem (IP3).*

En del af forklaringen på den manglende respons fra kommunerne i forhold til at udfylde monitoreringsværktøjet bunder formentlig i COVID-19, som satte en stopper for en række planlagte initiativer i kommunerne, hvorfor de fleste aktiviteter hidtil har indbefattet etablering af samarbejder, møder og planlægning af indsatser. Men dertil kommer, at det ikke har været et fokus for idrætskoordinatorerne at monitorere løbende i en så systematiseret form, og at opgaven med udfyldelse af monitoreringsværktøjet kan have virket alt for tidskrævende og uoverskuelig.

---

<sup>4</sup> Principper for uddeling af aktivitetsmidler (fra Projekt- og kommunikationsstrategien): Aktiviteter skal være centreret i en folkeoplysende idrætsforening. Det skal ikke dække tilskud til lønninger til en idrætskoordinator. De må ikke anvendes som direkte driftsmidler i kommunen. Midlerne kan blandt andet anvendes til instruktørlønninger, rekvisitter og/eller uddannelse. Midlerne kan ikke anvendes til idrætscertificeringer på bosteder. En idrætsforening kan modtage en samlet sum penge for en given, forpligtende aftale der dækker idræt, aktivitet og eventuelt stævne/eventdeltagelse. Denne model kan samtidig give en billede af, hvad det kræver for en kommune at drive en lignende indsats i en forening, eller fortsætte tilsvarende indsats i årene efter.





Det følgende afsnit ser nærmere på de aktiviteter, der er gennemført i projektperioden, med henblik på en karakteristik af, hvilke 'trin' aktiviteterne befinder sig på.

## AKTIVITETER

Samlet set har kommunerne ifølge opgørelserne gennemført 47 aktiviteter, som har aktiveret 468 udøvere i løbet af projektperioden (hvoraf fem af aktiviteterne og 33 udøvere er registreret i Vejle Kommune, som ikke er en del af de 11 samarbejdskommuner).

Hovedparten af aktiviteterne (29 aktiviteter) blev afholdt i 2019, mens seks aktiviteter fandt sted allerede i 2018 førend de formelle samarbejdsaftaler var underskrevet i kommunerne<sup>5</sup>. I 2020 nåede kommunerne at afholde 10 aktiviteter inden, de fleste initiativer blev sat på stand by på grund af COVID-19.

Flere kommuner nævner i interviewene, at de efter et års tilløb og planlægning i samarbejdsprojektet netop i 2020 var klar til at 'høste frugterne' af de samarbejder og indsatser, som var etableret på tværs af forvaltninger, DGI, PD, IFS, socialpædagogiske tilbud og foreninger. Derfor oplever kommunerne timingen af COVID-19 som ekstra uheldig i forhold til dette projekt, der oprindeligt var sat til at ophøre med udgangen af 2020.

Af samme årsag virker det uhensigtsmæssigt at holde det faktiske deltagerantal på 468 op mod det på forhånd definerede mål om at aktivere 2.000 borgere. Det vil være mere retvisende at genbesøge målsætningen med udgangen af 2021, når omstændighederne forhåbentlig tillader større grad af deltagelse i forskellige sociale aktiviteter.

På tværs af de 47 aktiviteter, som er blevet afholdt, ser man ret stor variation i aktiviteternes karakter. Nogle aktiviteter består af foreningsbesøg på skoler eller botilbud, mens andre forløb har mere karakter af nystartede foreningstilbud (i en forening eller som et særligt tilbud på et bosted) af kortere eller længere varighed.

Hele 24 forskellige aktivitetsformer har været i spil, som primært har fundet sted i samarbejde med alment idrætsforeninger. Af aktiviteter ser man både traditionelle holdspil som håndbold, fodbold og floorball/hockey samt individuelle aktiviteter som svømning, dans, skydning, bueskydning, fægtning, og kajak. Man finder altså ikke i dette projekt en favoritdisciplin til målgrupperne, men aktiviteterne afspejler nok snarere de typer af foreninger, som lokalt har været interesseret i at samarbejde om den særlige dagsorden.

Dette modsvarer idrætskoordinatorernes holdninger til, at det sjældent er interessen for en specifik aktivitet, som er drivkraften for de her målgrupper, men i stedet det, at de overhovedet bliver præsenteret for aktiviteterne, og at der er frontpersonale, som engagerer sig. Evalueringen uddyber dette synspunkt i afsnittet om 'Operationelle forudsætninger' under del 3.

En optælling på målgrupper viser, at 35 aktiviteter har henvendt sig til målgrupper, der er tilknyttet PD, hvoraf langt de fleste har henvendt sig til borgere med udviklingshæmning, mens der er gennemført

---

<sup>5</sup> Fire af de seks aktiviteter i 2018 foregik i Vejle Kommune, som var i dialog om at indgå en formel samarbejdsaftale, men som endte med ikke at gøre det, da de som kommune allerede var i gang med en dagsorden som Parasportens Hovedstad. De fandt det derfor ikke relevant at indgå en aftale med BDFL-PI. De to øvrige aktiviteter registreret i 2018 foregik i Kolding Kommune, hvor foreninger besøgte en specialskole.



fem aktiviteter med tilknytning til målgrupper under IFS og yderligere fem aktiviteter tilknyttet DGI<sup>6</sup>. Her til kommer to aktiviteter, som går på tværs af fagområderne i IFS og PD.

Den større involvering af målgrupper med kognitive forstyrrelser kan hænge sammen med, at det antalsmæssigt er den største målgruppe i kommunerne, samtidig med at borgerne ofte bor på et bosted eller går på en specialskole, hvor det er muligt at engagere en hel målgruppe samlet gennem en såkaldt 'gatekeeper-funktion'. Det betyder i denne sammenhæng personale, som har afgørende betydning for at præsentere målgrupperne for bevægelsesfællesskaber. Også dette synspunkt berører evalueringen i del 3 under afsnittet 'Operationelle forudsætninger'.

---

## EVENTS OG ARRANGEMENTER

Sammenlagt har kommunerne afholdt 16 events, hvoraf fire har fundet sted på tværs af flere kommuner. Det gælder IFS' tre eksisterende events 10-10-10, 'Vuelta på Cykel' og Winterwalking, som i 2019 og 2020 blev registreret som BDFL-PI events, samt IFS og PD's nye fælles initiativ 'Idræt der tæller' som er blevet til i et samarbejde med Aalborg Kommune. To nabokommuner er desuden gået sammen om at afholde to events.

Yderligere syv events var planlagt, men blev aflyst grundet COVID-19. Der skulle eksempelvis have været afholdt Special Olympics i Frederikshavn Kommune, hvor flere andre kommuner havde planlagt at deltage med et eller flere hold.

I alt har projektet registreret 1.035<sup>7</sup> fremmøder til de afholdte events og arrangementer, som indeholder forskellige aktiviteter lige fra boldspil og cykling til stand up paddle (SUP). Derudover spiller gang og løb en central rolle for de afholdte events.

---

## KURSUS, NETVÆRK OG WORKSHOPS

Et tredje fokus i kommunernes indsatser var afholdelse af kurser/netværksmøder/workshops. Her er primært fokus på det pædagogiske personale på bosteder og botilbud, samt på trænere og ledere i foreningerne.

I alt er der afviklet 22 kurser/netværksmøder/workshops fordelt på ti forskellige kommuner<sup>8</sup>. Dertil blev to aflyst på grund af COVID-19. Hovedparten af midlerne gik til at afholde 'Gåværtsskurser' målrettet foreningsledere og pædagogiske medarbejdere, mens der også blev afholdt en række kurser om idræt for børn og unge med særlige behov med henblik på at klæde trænere og instruktører på til at arbejde med denne målgruppe.

Derudover gik midlerne til at afholde inspirationsaftener for foreninger og medarbejdere på bosteder, samt til at afvikle netværksmøder for de kommunale idrætskoordinatorer. I alt blev der registreret 321 fremmøder til de forskellige kurser, netværksmøder og workshops.

---

<sup>6</sup> De fem aktiviteter, som er registreret i tilknytning til DGI omhandler alle projektet DGI FOKUS, som er et samarbejdsprojekt mellem DGI og skytteforeninger, der tilbyder skydeforløb på skoler, særligt med henblik på børn med ADHD.

<sup>7</sup> Hvoraf 240 personer er fra Vejle Kommune, som ikke er en del af de 11 samarbejdskommuner

<sup>8</sup> Inklusiv Vejle og Vejen Kommune, som afholdt kurser med deltagelse af personale fra nogle af de kommuner, som er involveret i samarbejdsprojektet.



## CERTIFICERINGER

Som et fjerde monitoreringsfokus har projektet arbejdet med idrætscertificeringer af bosteder. Et fokus, som IFS har arbejdet med i flere år også forud for samarbejdsprojektet. Der har ikke i BDFL-PI-regi været økonomiske midler til at finansiere certificeringer, som kræver en omfattende uddannelsesproces af personale (og beboere) på bostederne. Certificeringer har udelukkende fundet sted i Vejle Kommune (der ikke er en del af projektet) som i 2020 har idrætscertificeret ca. 50 medarbejdere på seks botilbud i kommunen, der tilsammen rummer 237 beboere.

## KATEGORISERING AF AKTIVITETER, EVENTS OG KURSER

En rapport om idræt for socialt udsatte peger på, at nogle borgere gennemgår en form for udviklingsrejse gennem deltagelse i idræstilbud (Pilgaard & Kjær 2019). Mens bare det at deltage i et særligt tilrettelagt tilbud kan være en stor gevinst i hverdagen for nogle udøvere, bliver det for andre en udviklingsrejse i retning mod fysiske og psykiske forbedringer og eksempelvis nedsat misbrug. Nogle ender endda med at tage skridtet til at deltage i almenidrætten og/eller at blive en ressource i det idrætsmiljø, de selv har været en del af. Eksempelvis som frivillig eller som 'peer to peer'-hjælper/rollemodel for andre personer.

Samme rapport peger på, at en forudsætning for at opnå en udvikling hos den enkelte handler om at sikre tilbud og rammer om aktiv deltagelse, der møder de sårbare målgrupper dér, hvor de er, på de forskellige trin (Pilgaard & Kjær, 2019; Suzuki, 2018).

IFS arbejder netop ud fra det, de kalder en 'udviklingsmodel', mens én af kommunerne i projektet arbejder med en 'trædestensmodel'<sup>9</sup>. Modellerne baserer sig på de samme tanker om, at arbejdet med idræt for målgrupperne skal ske i små trin med gradvis brobygning i retning af mere og mere integration med almenidrætten.

Nogle aktiviteter arrangeres helt tæt på borgerne på botilbud eller væresteder i afgrænsede, beskyttede sammenhænge med frontpersonale som hjælpere, mens andre aktiviteter foregår i større grupper og med almene foreninger som arrangører af aktiviteter i et specialtilbud. Atter andre aktiviteter foregår i den almene forening, eksempelvis på et særligt tilrettelagt hold, og jo længere op ad trædestens-/udviklingsmodellen man kommer, desto tættere kommer borgerne på at indgå i aktivitetsfællesskaber på lige vilkår med almenbefolkningen.

En idrætskoordinator fra en kommune i projektet oplever og beskriver de forskellige 'udviklingstrin' hos borgerne, som det fremgår af citatet her:

*"Der er dem, som kommer og prøver at være med, som finder ud af, det er simpelthen ikke mig. Jeg gider ikke sport, jeg fatter det ikke, jeg vil det ikke osv. Jamen de forsvinder ret hurtigt igen."*

*"Så har vi en klassisk psykiatrisk borger, som synes, at det er pisse fedt det, at være her, og her skal jeg dyrke idræt resten af mit liv og få det fællesskab og de succesoplevelser, der er i det og nye venner og alt det der. Det er så nummer to."*

*"Nummer tre er jo så dem, som bruger idrætsforeningen som en træningsbane til noget videre, altså det kunne være folk, som er i ressourceforløb, som sagsbehandleren*

<sup>9</sup> Også Landsforeningen af VæreSteder arbejder ud fra denne tilgang under det, de kalder for 'De små skridts metode'.



tænker: ”begynd at tag med til noget idræt, kom ind i en god cirkel, så vil du på sigt være klar til arbejdsmarkedet eller finde ud af, om man skal i fleksjob eller hvad der sker”. Og dem mister jeg jo så i idrætsforeningen, kan man sige. Det er jo en pisse god historie.” (IP8).

Idrætskoordinatoren beskriver udviklingsrejsen og møder borgerne i praksis, men har ikke hidtil arbejdet systematisk med de forskellige trin eller monitorerer antallet af borgere på de forskellige trin.

På spørgsmålet om, hvorvidt kommunen kan se effekter af indsatserne eller på anden vis regner på effekterne, når en borger flytter sig på de forskellige tilbud gennem de særlige idrætsindsatser, svarer idrætskoordinatoren: ”Jeg kan ikke sende dig en lagkagemodel eller en eller anden graf over det, men jeg kan fortælle dig rigtig mange historier om det” (IP8). Man finder altså ikke på tværs af kommunerne en italesættelse eller en monitorering af tilbuddenes karakter i forhold til en form for udviklingsrejse.

Det er dog interessant, at idrætsfællesskaber kan blive en træningsbane, hvor målgrupperne tilegner sig kompetencer og en tro på sig selv, som de kan bruge i andre facetter af livet, og som for nogen bliver et springbræt videre. For mennesker med udviklingshæmning vil idrætsfællesskaberne måske i mindre omfang afføde, af de bliver bedre i stand til at varetage et job, men det kan medvirke til, at de vedligeholder eller styrker deres færdigheder, så de kan opretholde en vis form for selvhjulpethed, som er vigtig i deres hverdag. Samtidig nedsætter fysisk aktivitet risikoen for en række livsstilssygdomme, som denne gruppe af borgere, der ofte er tilbøjelige til at være overvægtige eller have atypiske vaner, er særligt disponerede for.

Ser man på de aktiviteter, som projektlederen har monitoreret i projektperioden, kan de karakteriseres ud fra, hvor de er foregået, og i hvilken kontekst de er organiseret jævnfør de forskellige trin i udviklings-/trædestensmodellen. Dette overblik giver et interessant billede af, hvor kommunerne formår at skabe samarbejder og aktiviteter i praksis (se figur 2).

Figur 2: Kategorisering af aktiviteter på to centrale parametre



Aktiviteterne er placeret i tabellen baseret på en vurdering ud fra de stikord, som fremkommer af oversigten med indsats, som projektlederen overleverede til Active Research i oktober 2020.



Som det fremgår af figur 2, er aktiviteter, events og kurser karakteriseret på to parametre. For det første ud fra, hvorvidt de er organiseret i forenings-/civilsamfundsregi eller i kommunalt regi, eksempelvis på et botilbud (den lodrette akse). For det andet ud fra en akse, der længst til venstre illustrerer, at tilbudet foregår i afgrænsede tilbud for en afgrænset målgruppe, mens den højre side af akserne illustrerer, at aktiviteterne foregår helt integreret med andre målgrupper, i internationalt regi også kaldet for 'mixed abilities'.

Ifølge IFS' udviklingsmodel finder man endnu længere til venstre håndholdte indsatser, der foregår én til én, men da ingen af aktiviteterne i dette projekt foregår på det niveau, starter akserne til venstre med 'holdbaserede specialtilbud'.

En sådan kortlægning tydeliggør, at aktiviteter, events og kurser primært ligger i den venstre halvdel, dvs. holdbaserede specialtilbud eller aktiviteter i afgrænsede målgrupper. Mens mange aktiviteter er gennemført i samarbejde med almene idrætsforeninger (nederste venstre hjørne), ser man især kommunale aktører være involveret i de afholdte events (øverste halvdel af figuren).

Man ser desuden eksempler på events, der bliver afholdt sammen med borgere uden for de to målgrupper (øverste højre hjørne), mens kun én enkelt aktivitet er blevet afholdt, som passer ind under det nederste højre hjørne, dvs. fuldt integreret med andre målgrupper i civilsamfundet.

Billedet viser, at samarbejdsprojektet generelt har iværksat aktiviteter og events på flere forskellige organisatoriske platforme, men at de ikke er startet 'helt fra bunden' i og med man ikke finder helt håndholdte én til én indsatser. Kommunerne har forsøgt at aktivere bosteder, væresteder og specialskoler, hvor mange af borgerne opholder sig i forvejen, og samtidig bringe målgrupperne tættere på foreningslivet. Dertil kommer en række kommuner, som målrettet arbejder med brobygning mellem de forskellige trin.

Man ser ikke kun i dette projekt, men generelt i det danske foreningsliv, begrænset tendens til at arbejde med 'mixed abilities'. En tendens, som udvikler sig uden for landets grænser, især i England, hvor de første erfaringer er blevet gjort i forhold til en 'mixed ability-league' i rugby.

Over tid vil det være muligt at flytte en del af borgerne på tværs af dimensionerne på skalaen, mens andre borgere hverken har lyst til eller evner at flytte sig fra de holdbaserede specialtilbud målrettet ligesindede deltagere.

### ALMENE FORENINGER VS. FORENINGER MÅLRETTET PÅ MÅLGRUPPERNE

Af interviewene finder man et par opmærksomhedspunkter på organisering af aktiviteter i henholdsvis almene foreninger vs. i særligt tilrettelagte foreninger for målgrupperne, eksempelvis IFS-foreninger eller parasportsforeninger.

En af fordelene ved at organisere aktiviteterne ude i de almene foreninger er, at målgrupperne kommer ud blandt andre mennesker og på den måde kan føle sig som en del af det omkringliggende samfund. I nogle af kommunerne er der fokus på at placere aktiviteterne i forlængelse af almenidrætten:

*"Det var faktisk fantastisk. Det var rigtig godt. De blev en del af de mennesker, som også bor i [bynavn] (...) Man kommer alle sammen i [navn på hal] for at dyrke idræt – uanset om man er udviklingshæmmet eller man er almindelig borger eller, hvad end man er. Så der bliver helt sikkert dannet nogle sociale relationer på kryds og på tværs.*



*Så møder de ligesom nogen nede i byen, som de går til idræt med. Så det er helt perfekt.” (IP16).*

Selvom aktiviteterne foregår på et særligt tilrettelagt hold, er den almene idrætsforening rammen om aktiviteterne, hvilket skaber en brobygning til 'mixed abilities' tilgangen, selvom det ikke helt foregår så integreret (endnu).

En fordel ved at organisere idrætsaktiviteterne i en forening, der særligt målretter sig PI-målgrupperne, er omvendt, at det giver målgrupperne rum for at møde ligesindede og stifte bekendtskab med idræt i trygge rammer. Særligt for målgruppen med psykiske lidelser kan det virke grænseoverskridende at engagere sig i en forening, hvor almenbefolkningen også færdes.

Derudover kan der være økonomiske fordele ved at etablere en 'social forening', da det giver adgang til midler, som en almen forening ikke har adgang til.

#### OPSAMLING PÅ KONKRETE TILTAG UNDER BDFL-PI

BDFL-PI er i projektperioden lykkedes med at etablere samarbejdsaftaler med 11 kommuner, hvilket er én kommune mere end målsætningen. Indholdet i samarbejdsaftalerne har udformet sig forskelligt fra kommune til kommune afhængig af de enkelte kommuners forudsætninger, ønsker og hidtidige erfaringer i arbejdet med målgrupperne.

På tværs af kommuner er der blevet gennemført 47 forskellige aktiviteter, afholdt 16 events samt 22 kurser/uddannelsesforløb, som har haft deltagelse af henholdsvis 468, 1.035 og 321 deltagere. I lyset af COVID-19's indvirkning på meget begrænset aktivitet i 2020 vil det være mere retvisende at genbesøge målsætningen om 2.000 aktive borgere med udgangen af 2021.

De gennemførte aktiviteter er blevet afholdt for et samlet beløb på godt 675.000 kr. (eksklusiv løn til de kommunale idrætskoordinatorer og timeforbrug blandt konsulenter fra DGI, PD og IFS). Selv inklusiv disse lønkroner ser projektet ud til at have nået ud til et stort antal kommuner og har sat mange ringe i vandet for relativt få midler.

I forbindelse med evalueringen har Active Research udarbejdet et monitoreringsværktøj (bilag 1), som forsøgte at skabe et lidt større overblik over aktiviteter fordelt på målgrupper i projektperioden end den monitorering, som projektlederen har foretaget i projektperioden. Det viste sig umiddelbart at være ret vanskeligt for idrætskoordinatorerne at udfylde værktøjet. I de kommende år vil det være relevant at finjustere et monitoreringsværktøj i samarbejde med idrætskoordinatorer og projektgruppe for at skabe et redskab, der både giver mening og som er anvendeligt i praksis, så der kan blive skabt større opmærksomhed på, hvilke indsatser der iværksættes med de forskellige målgrupper i forskellige organisationer sammenhænge. En sådan monitorering er første skridt på vejen til at kunne forholde sig til effekter på længere sigt.

En umiddelbar kategorisering af de allerede gennemførte aktiviteter viser, at langt de fleste aktiviteter er organiseret på særligt tilrettelagte tilbud for den målgruppe, som aktiviteterne henvender sig til. Både almene foreninger og botilbud har været involveret i udformningen af aktiviteter, og generelt bliver der arbejdet på flere forskellige trin samt på brobygning imellem trinnene.

Fremadrettet bliver det interessant at følge kommunerne og organisationernes videre arbejde med udvikling af tilbud på de forskellige trin. Dels er det vigtigt at udvikle på tilbuddene inden for alle fire hjør-



ner (af figur 2) for at kunne praktisere udviklingsmodellen/trædestensmodellen med små trin i praksis. Dels vil det være afgørende med en synlig dokumentation af de gode historier, når borgere flytter sig i positive retninger, som kan være en vigtig kilde til at overbevise de politiske niveauer om fortsat at investere i idræt for målgrupperne.



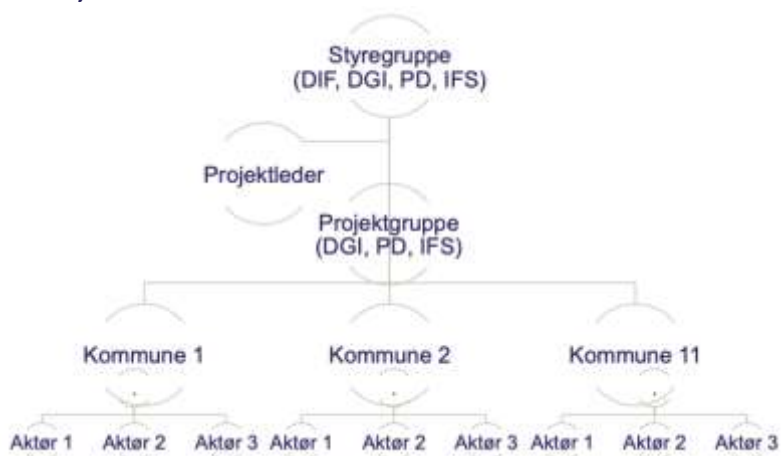
## DEL 2: SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF AKTØRER I BDFL-PI

En central del i evalueringen har været at få belyst det samarbejde, som DIF, DGI, PD og DAI har indgået i forhold til at arbejde med målgrupperne. Hvor lykkes aktørerne med indsatser, som de ikke kunne have klaret på egen hånd?

Dette afsnit kaster et blik på de samarbejder, der har fundet sted i forbindelse med projektet. Samarbejderne kan inddeles i tre forskellige niveauer, som knytter sig til projektets organisering, som vist i figur 3. Niveau 1 omhandler det interne samarbejde mellem projektleder og konsulentgruppen, som består af konsulenter fra de to DGI landsdele, PD og IFS. Niveau 2 består af samarbejdet mellem konsulentgruppen og de kommunale idrætskoordinatorer, mens niveau 3 består af idrætskoordinatorernes (og i nogle tilfælde konsulentgruppens) samarbejde på tværs af forvaltninger og lokale aktører, som eksempelvis foreninger og socialpædagogiske tilbud.

I toppen af organiseringsdiagrammet finder man styregruppen, som foruden projektlederen består af direktører og folkevalgte repræsentanter fra de involverede forbund DIF, DGI, PD og DAI.

Figur 3. Oversigt over samarbejdsstrukturen i BDFL-PI



Som led i evalueringen er der gennemført 20 interviews på tværs af de tre samarbejdsniveauer. Overordnet set vurderer langt de fleste, at projektet har været positivt og værdifuldt særligt, fordi projektet er med til at sætte fokus på idræt og bevægelse for nogle målgrupper, som typisk er kendetegnet ved en lav idrætsdeltagelse.

Samarbejdet har bidraget til at få sat en dagsorden, og aktørerne oplever især, at samarbejdskonstellationen mellem DGI landsdele og de to ekspertfunktioner i PD og IFS har skabt lydhørhed og genklang i kommunerne:

*”Ja, det har nok egentlig overrasket mig noget, at der er kommet så meget hype og opmærksomhed på det her område bare fordi, det nu er kommet som en del af projekt BDFL. Og som en del af et samarbejde med DGI, IFS og PD. Og når det overrasker mig, så er det jo fordi, jamen for helvede, det er jo det her, jeg har gjort de sidste 30 år. Så på den måde har jeg oplevet, at nogle af vores samarbejdsrelationer, de har lige pludselig set... de har fået øjnene op for noget, hvor jeg jo har tænkt, jamen det er*





*jo logik for perlehøns, det her. Og det har det for øvrigt været de sidste mange år.” (IP19).*

En idrætskoordinatorer uddyber fordelene ved at have alle tre perspektiver samlet i ét fokus:

*”Jeg har jo samarbejdet rigtig meget med PD og IFS. Det, der er nyt i det, det er jo DGI og det, som de kan og deres tilgang til det. Jeg synes jo, at det er super fedt, at de tre har fundet sammen. Om det er pseudo eller det rent faktisk virker det samarbejde, det kan jeg ikke rigtig gennemskue. Men jeg synes jo, det har været fedt at høre alle de her ting og den der erfaringsudveksling.” (IP8).*

I et forsøg på at skabe et overblik over aktørernes holdninger til samarbejdsprojektet, er interviewpersonerne blevet bedt om at rangere projektet fra 0-10, hvor 0 er den laveste karakter, og 10 er den højeste karakter.

Projektet scorer relativt højt på alle fire parametre:

- Det overordnede samarbejdsprojekt alt i alt (7,7)
- Samarbejdet i/med projektgruppen (7,7)<sup>10</sup>
- Samarbejde i/med kommunale aktører (idrætskoordinatorer, samt disses vurdering af samarbejde med forvaltninger) (7,1)
- Samarbejde med det udøvende led, såsom foreninger og bosteder (8,1).

Flere af idrætskoordinatorerne i kommunerne uddyber deres karakterer i positive vendinger og fremhæver blandt andet faglig sparring, erfaringsudveksling, adgangen til aktivitetsmidler og ikke mindst gennemslagskraften i at have alle tre aktører samlet som værende gevinster i samarbejdet. Citater fra tre forskellige idrætskoordinatorer uddyber synspunkterne:

*”Det har været rigtig, rigtig fedt, fordi der har været kort sagsbehandling på tingene. Det har fungeret fantastisk, at når jeg har bedt om et eller andet, så er det sket næsten med dags varsel, og det har været dejligt. Det gælder både support og økonomi osv.” (IP9).*

*”Så bruger vi den konsulentbistand der nu er fra BDFL-PI, og grunden til, at vi så valgte at gå ind i det også, det var, fordi der begyndte at komme nogle penge, man kunne søge, og det synes vi jo godt, kunne give mening, når man nu skulle starte nyt op. Det ved du, sådan er det jo. Det gør noget.” (IP13).*

*”Det har været et sindssygt godt projekt ift. at sparke døren ind til et handicapområde (...). Projektet har været med til at sparke nogle døre ind, og det tror jeg ikke, jeg kunne have gjort alene uden, at der havde stået DGI, DAI og PD i bunden.” (IP5).*

En fjerde idrætskoordinator bemærker også det positive samarbejde og bekræfter, at der ikke har været noget konkret at kritisere i samarbejdet. Samtidig fremhæver koordinatoren, at den høje karakter skal

---

<sup>10</sup> Kun aktører fra den interne projektgruppe er blevet bedt om at rangere det niveau i samarbejdet, lige som det ikke har været relevant for alle interviewpersoner at rangere samarbejde med de lokale, udøvende aktører.



ses i lyset af et langvarigt samarbejde mellem kommunen og idrætsorganisationerne, som allerede var etableret forud for projektet:

*"Jeg synes, jeg bliver nødt til at sige 10, fordi jeg ikke har noget at sætte en finger på. Og det er også lidt svært, når man var i gang i forvejen og kendte konsulenterne inden." (IP14).*

Samtidig er det interessant at fremhæve nogle af forklaringerne blandt de idrætskoordinatorer, som vurderer projektet og samarbejderne relativt lavt. Forklaringen er nemlig ikke, at det egentlige samarbejde har været udfordrende, men snarere, at de endnu ikke er 'ude over rampen' i forhold til at iværksætte aktiviteter:

*"Jeg har lidt svært ved at lande på mere end 5, fordi jeg synes jo egentlig, at samarbejdet har fungeret rigtig fint, men i og med at vi ikke har kunnet levere på aktivitetssiden, så kan jeg jo heller ikke være helt oppe at ringe over det, må jeg sige" (IP10).*

I det følgende præsenteres en mere systematisk gennemgang af oplevede fordele og udfordringer, som kan virke fremmende eller hæmmende for samarbejderne på forskellige niveauer.

Forud for evalueringsarbejdet formulerede Active Research en række forventede fordele og udfordringer med afsæt i eksisterende litteratur om tværgående samarbejde (Thøgersen, 2015). Man finder typiske fordele og udfordringer, som foreninger og kommuner oplever i tværgående samarbejder, som er blevet tilpasset i ordlyden i forhold til dette specifikke projekt (se tabel 4).

Tabel 4: Forventede fordele og udfordringer i BDFL-PI.

Forventede fordele	Forventede udfordringer
<ul style="list-style-type: none"><li>› Øget synlighed og fokus på den pågældende dagsorden</li><li>› Øget mulighed for at nå ud til de specifikke målgrupper, som én aktør vil have vanskeligt ved at nå alene</li><li>› Øget netværksdannelse på tværs af relevante aktører (som på sigt kan føre til udvikling af nye samarbejdsrelationer)</li><li>› Øget faglig sparring, viden og indsigt</li><li>› Praktiske fordele i forhold til eksempelvis brug af udstyr, materiale, faciliteter mv.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Store kulturelle forskelle, som kan gøre samarbejdsrelationen vanskelig</li><li>› Uklarhed om rollefordeling og det overordnede formål</li><li>› Manglende kendskab til hinanden på tværs af samarbejdspartnere (som generelt kan føre til flere konflikter end når parterne kender hinanden godt)</li><li>› Mangel på ressourcer (både økonomisk og tidsmæssigt) i forhold til at yde den fornødne indsats i samarbejdet.</li><li>› Personafhængighed (som gør samarbejdet skrøbeligt, og i nogle tilfælde kan være årsag til at samarbejdsprojekter ikke når i mål).</li></ul>

De forventede fordele og udfordringer er formuleret med afsæt i Thøgersen, 2015.

De oplyste fordele og udfordringer har samtidig dannet baggrund for udvikling af de interviewguides, der er benyttet til henholdsvis repræsentanter i styregruppen, konsulenter i projektgruppen, og idrætskoordinatorer i de 11 kommuner.

## FORDELE VED DET INTERNE SAMARBEJDE I KONSULENTGRUPPEN

Konsulentgruppen består som tidligere nævnt af projektlederen, to DGI-konsulenter, fem PD-konsulenter og to IFS-konsulenter.



Konsulenterne i DGI, DAI og PD nævner stort set alle de fem på forhånd angivne fordele ved at arbejde sammen. Fordelene rækker desuden ind over hinanden, da de på samme tid forudsætter og forstærker hinanden.

### ØGET SYNLIGHED OG FOKUS PÅ DEN PÅGÆLDENDE DAGSORDEN

Eksempelvis bliver det lettere for PD og IFS at nå ud til målgrupperne, når de samarbejder med DGI, der kan skabe samarbejdsaftaler med kommunerne og derigennem sikre politisk fokus på indsatsen hos de lokale aktører. På spørgsmålet om, hvad det er, der sker i samarbejdet, som de ikke kunne have gjort selv, svarer to forskellige konsulenter:

*"Jamen hele det forarbejde med at få kontakten til alle bosteder. Altså at der er én indgang, og så har du kontakt til fire eller fem bosteder." (IP4).*

*"Det var sindssygt afgørende, at vi var tre samarbejdsorganisationer i det her. Ellers så tror jeg ikke, vi kunne lykkes med det. Fordi vi har så specialiseret viden (...) Jeg ville ikke som organisation kunne have lavet det her alene" (IP2).*

Omvendt har DGI et langt stærkere mandat til at sikre kommunal fokus på målgrupperne, når de står sammen med ekspertfunktionerne i PD og IFS. Herunder nævner en konsulent fra projektgruppen den øgede synlighed og gennemslagskraft, som samarbejdsprojektet har skabt:

*"Det, at vi har stået sammen og ligesom alle sammen vist, at det her, det er noget, vi gerne vil. Det tror jeg også har været med til at gøre det mere overbevisende overfor de kommunale chefer, der også skulle skrive under på de her samarbejdsaftaler og prioritere i en eller anden grad nogle ressourcer til det." (IP3).*

Samarbejdet mellem aktørerne virker ikke kun positivt internt, men bliver også opfattet som en positiv oplevelse for kommunerne:

*"Og jeg har også fået flere tilkendegivelser i stil med, at det er dog dejligt, at I nu samarbejder i PD, IFS og DGI. At man netop oplever, at nu kommer man som samlet instans med fokus i stedet for at man kommer tre forskellige på forskellige tidspunkter og med forskellige indgangsvinkler." (IP19).*

### ØGET NETVÆRKSDANNELSE

Samtidig oplever konsulenterne, at projektet har skabt et netværk mellem de tre forbund. De har fået en særlig indsigt i, hvordan de hver især arbejder, hvilke ydelser de udbyder, og hvilke målgrupper de arbejder med. Dette kendskab har gjort det muligt for forbundene at henvise til hinanden, hvis de modtager henvendelser fra eksempelvis botilbud, som ønsker at lave aktiviteter for en af målgrupperne. Særligt konsulenterne fra specialforbundene henviser til hinanden med en opmærksomhed på, om der er tale om psykiatri eller ej, og en konsulent understreger i den forbindelse: *"Altså vi tager ikke hinandens kunder." (IP17).*

Specialforbundene oplever tilsyneladende ikke hinanden som konkurrenter, der 'kæmper' om de samme 'kunder/medlemmer', men snarere, at der er klare skel mellem målgrupperne og dermed også et klart skel for, hvornår det er PD eller DAI, der kan byde ind i forhold til at udvikle og implementere



idrætstiltag for målgrupperne. De oplever med andre ord, at der er plads til og behov for begge specialforbund for at nå målgrupperne og ambitionerne i projektet.

### PRAKTISKE FORDELE

Dertil kommer, at DGI og PD har opnået praktiske fordele ved at arbejde sammen i forhold til kursusudbud for målgrupper, der kan siges at befinde sig i 'gråzonen' mellem PD og DGI. Det gælder eksempelvis børn med ADHD eller autisme, hvor begge aktører havde kursusudbud med begrænset tilslutning. Ved at udbyde kurserne sammen, oplevede de både øget deltagertilmelding og ressourcemæssige fordele:

*"Man kan sige, bare det, at DGI og PD lige pludselig udbyder sammen, har betydet, at vi får flere på vores kurser. Fordi vi rammer nogen, som faktisk er medlem det ene sted, men som måske burde være medlem det andet sted eller begge steder." (IP17).*

I dette tilfælde formår aktørerne at udnytte hinanden i samarbejdet, men projektet byder også på eksempler, hvor der har været lidt større usikkerhed om rollefordelinger, der fører til en oplevelse af at være konkurrenter, hvilket uddybes i næste afsnit om udfordringer i samarbejdet.

Overordnet set har netværksdannelsen og samarbejdet dog skabt en samarbejdsstruktur, rolleafklaring og et øget kendskab til hinanden, som ser ud til at have skabt en positiv effekt i det videre arbejde med målgrupperne:

*"Det har været godt, at vi har arbejdet så tæt sammen nu i forhold til, at når jeg nu snakker sammen med nogle kommuner efter 1. januar, så kan jeg stadig nemt sende noget videre til [de to andre organisationer]." (IP3).*

### ØGET FAGLIG SPARRING, VIDEN OG INDSIGT

Samtidig udtrykker aktørerne i DGI, PD og IFS respekt for hinandens forskellige kompetencer, hvilket i mange tværgående samarbejdsprojekter kan være en forudsætning for, at samarbejdet opfattes meningsfuldt (Thøgersen, 2015). Forskellighed kan således være én af de største barrierer, hvis ikke parterne formår at se ud over egen organisation og udviser villighed til at justere og tilpasse arbejdsgange i forhold til det fælles samarbejde (Gravesen, 2015).

Konsulenterne i dette samarbejdsprojekt fremhæver netop deres specialviden og forskellige kompetencer som en fordel for deres samarbejde internt i konsulentgruppen og oplever, at de hver især kan bringe viden ind i samarbejdet, som giver nye indsigter for de øvrige samarbejdspartnere.

Der er altså en oplevelse af, at idrætsforbundene komplementerer og supplerer hinanden godt med deres forskelligheder i form af specialviden i arbejdet med at udvikle idrætstiltag for målgrupperne.

Konsulenterne fremhæver i interviewene dog samtidig med de positive toner også nogle udfordringer, som har vanskeliggjort samarbejdet internt i konsulentgruppen.

### UDFORDRINGER VED DET INTERNE SAMARBEJDE I PROJEKTGRUPPEN

Udfordringerne kan stort set samles under overskriften 'uklarhed om rollefordeling', hvilket imidlertid er en meget klassisk problemstilling, der opstår i tværprofessionelle samarbejder (Gravesen, 2015).



## UKLARHED OM ROLLEFORDELING

Uklarhed om, hvem der gør hvad, og hvornår har primært fyldt meget for konsulenterne i starten af projektperioden. Konsulenterne har, på trods af nedskrevne rollefordelinger i projekt- og kommunikationsstrategien, efterspurgt klare retningslinjer for, hvilken rolle de forskellige organisationer og konsulenter skulle spille. I nogle tilfælde er uklarhederne opstået, fordi enkelte konsulenter på forhånd havde god kontakt til kommunerne i regi af deres egen organisation. Her var det vanskeligt, hvordan man pludselig skulle forholde sig til en anden kommunikationsrækkefølge med andre aktører i forhold til selve projektet.

I andre tilfælde har det handlet om den lidt skæve dynamik mellem en projektleder, som har ansvar for projektet, men som ikke har ledelsesansvar for de involverede konsulenter. Disse temaer er vanskelige at uddybe med citater i en anonymiseret form, hvorfor det i evalueringssøjmed har været nødvendigt at undlade visse citater for ikke at overskride løfter om anonym behandling af data.

Men i overordnede overskrifter har uklarheden omhandlet, hvem der eksempelvis skal med til de indledende møder med kommunale chefer? Hvem har ansvaret for at formulere konkrete tiltag i kommunerne, som involverer brug af konsulenttimer hos PD eller IFS? Hvem har ansvar for planlægning af netværksmøder og igangsættelse af events på tværs af kommuner? Hvem skal have dialogen med idrætskoordinatorerne, herunder hvor ofte man kan tillade sig at kontakte idrætskoordinatorerne for at følge op på projektet.

Citater fra interviewene understreger, at denne uklarhed førte til frustrationer, særligt når de forskellige konsulenter i projektgruppen har oplevet, at uklarheden gik ud over kontakten til kommunerne:

*”Det var faktisk sådan, at der var flere [kommuner], som overvejede, om de bare skulle lade være med at sige ja til at gå ind i den her aftale, fordi de synes, at det blev en tidsrøver i stedet for at det blev produktudvikling (...). Og mellem linjerne så ryster de på hovedet og så siger de kommunale konsulenter, hvad er det her for noget?” (IP4).*

Man fornemmer en vis bekymring for at komme til at overbebyrde kommunerne med kontakt og dialog i relation til selve BDFL-PI-projektet, og for at komme til at fremstå uprofessionel i samarbejdet. Bekymringen knytter sig især til kommuner, som i forvejen havde god kontakt med specialforbundene og allerede var i gang i arbejdet med én eller begge målgrupper.

Den manglende afklaring af rollefordelingen i konsulentgruppen kunne også mærkes blandt de kommunale idrætskoordinatorer, som i eksemplet her:

*”Det jeg synes til gengæld, at jeg har oplevet som en udfordring, det er, at det virker ikke til, at det har været klappet specielt godt af i forhold til, hvem der har gjort hvad. Det er den ene ting, altså hvem der har gået med hvilke typer opgaver. Der har vi oplevet nogle gange, at det lige kunne tage lidt tid, før det lige blev vendt internt i organisationerne, hvem der lige gjorde hvad. Så det virker nogle gange til, at det var lidt trægt.” (IP5).*

Citaterne om uklare rollefordelinger hænger tæt sammen med to andre af de på forhånd forventede udfordringer, nemlig at samarbejde på tværs er tidskrævende og tager mange ressourcer, samt at manglende kendskab til hinanden øger risiko for misforståelser eller uklarheder. Det kan være en grund



til, at disse udfordringer primært bliver beskrevet som startvanskeligheder, der ser ud til at have udviklet sig i en positiv retning over tid.

### RESSOURCEKRÆVENDE SAMARBEJDE

Uklarheden om rollefordeling har således ført til en oplevelse af, at samarbejdet har været meget tidskrævende. Dette understøttes af nogle konsulents udfordringer med at arbejde uden konkrete, afgrænsede opgaver eller et fast budget, som har skabt usikkerhed i samarbejdsprocesserne. Det har indimellem skabt mange mails og kommunikation frem og tilbage, som to konsulenter fremhæver herunder på spørgsmålet om, hvad der har lykkedes mindre godt i projektsamarbejdet:

*"Jeg synes, det har været internt. At vi simpelthen ikke har haft nok klarhed over rollefordelingen mellem de tre organisationer. Plus at der jo så også har været en overordnet projektleder. Altså vores rollefordeling i forhold til, hvem der gør hvad, hvornår, den har ikke været særlig klar. Og der har været en lang indflyvningstid på det, før det begyndte at blive tydeligt, okay, det er sådan her, vi gør det." (IP19).*

*"Men at finde ud af, hvad det helt præcist er for nogle roller, vi har. Hvad er det, jeg skal lave, og hvad kan jeg sende videre til [navn] og [navn] og omvendt. Så den der, hvem gør hvad, det tog lidt tid at finde ud af det." (IP3).*

Mens uklarhed om rollefordelinger ser ud til at blive bedre undervejs i projektet, finder man også eksempler på, at det tidskrævende aspekt i samarbejdet stadig kan udfordre:

*"Corona har været et af de tidspunkter, hvor man kan sige, at når nu alting rent faktisk har været lukket ned. Kan vi så bruge hinanden konstruktivt i den her situation? Og det har jeg nok egentlig oplevet, at det har vi sgu ikke været særlig gode til. Og der ligger bestemt også en kritik af min egen indsats (...). Jeg tror ikke, jeg lyver, hvis jeg siger, at for at få planlagt det møde [netværksmøde] og for at få afgjort hvem, der skulle gøre hvad, osv., der har der formentlig røget noget, der ligner 30 mails mellem os fire. For at få det på skinner. Og der tænkte jeg helt klart hold da op. Det er simpelthen for tungt, det her." (IP19).*

Citatet illustrerer, at der på trods af de allerede opnåede erfaringer i samarbejdet stadig er udfordringer i forhold til hurtig og effektiv kommunikation, der afklarer, hvem der gør hvad.

Det tyder på, at projektlederen fortsat har en vigtig rolle i at guide samarbejdet, og i forhold til meget tydeligt at kommunikere, hvilke opgaver vedkommende gerne ser løst af hvem. Det vil givet vis i nogle situationer føre til uenigheder, men erfaringer viser, at samarbejdet rykker sig i positiv retning, når konsulenterne italesætter disse uenigheder.

### UTYDELIG GRÆNSE MELLEM KONKURRENCE OG SAMARBEJDE

Man finder samtidig en lidt mere betændt udfordring i forhold til rollefordeling, som handler om de tre aktørers 'ret' til ejerskab over for 'deres' målgrupper. Som nævnt kort under afsnittet om fordele, finder man en vis usikkerhed om, hvorvidt aktørerne sideløbende med samarbejdet faktisk er i konkurrence med hinanden. En konsulent nævner en konkret episode, hvor konkurrenceelementet kommer i spil:



*"F.eks., så har vi alle sammen nogle kursusudbud, der vil gøre, at bestyrelsen [i en forening red.] kan begynde at arbejde ret hurtigt. (...), og de kunne jo næsten høre os to konsulenter stå og sige, jamen I ringer bare, når I har brug for at komme i gang. Så ja, hvem er det, der får ejerskabet? Og det er jo i virkeligheden det, der bliver interessant, fordi ellers så synes jeg, at rollerne er meget skarpt fordelt ift. funktionsbeskrivelser. (IP4).*

En anden konsulent peger på, at uklarheden opstår i gråzonerne i forhold til målgrupper, der i princippet kan passe ind under både et specialforbund og DGI:

*"DAI og PD tager jo ikke kunder fra hinanden, fordi det slet ikke er den samme målgruppe. Og det er jo så der, hvor det er min oplevelse, lidt med DGI, at det kan godt være udfordrende dér, fordi de tager de kunder, de har brug for." (IP17).*

Blandt konsulenterne er der altså en opfattelse af, at DGI 'tager kunder' og gerne vil rumme så mange som muligt, mens der i specialforbundene er klarere skel for, hvilke medlemmer de henvender sig til, og hvilke der ikke passer ind i forbundenes målgruppebeskrivelser. I øvrigt er det interessant, at nogle konsulenter omtaler målgrupperne som 'kunder' frem for 'medlemmer'. Det kunne tyde på, at der internt hos disse aktører bliver arbejdet med rekruttering som et formål, der fremmer den enkelte organisation, stærkt inspireret af reel markedslogik, samtidig med et mere idealistisk formål om at fremme idrætsdeltagelse hos målgrupperne uafhængig af organiseringsform.

Udfordringerne vedrørende rollefordelinger og fordeling af målgrupper er dog en velkendt mekanisme i tværprofessionelt samarbejde, som kan forklares med Max Webers klassiske teori om 'social closure'. Begrebet 'social closure' omhandler samfundsgrupperes interesser i at tilegne sig en særlig social position i samfundet, hvor en gruppe eller aktør lukker sig om sig selv for at sikre, at andre aktører ikke trænger ind på ens arbejdsområde. Mekanismen medfører, at der *"... ofte vil være en mistillid til, om de andre professioner i samarbejdet er ude på at gøre indhug i det område, man som profession har monopol på."* (Gravesen, 2015.: s. 18.8).

Af samme årsag sætter litteratur om tværsektorielle eller tværprofessionelle samarbejder fokus på vigtigheden af en indledende afklaringsfase, hvor der foretages en forventningsafstemning og stilles klare rammer for samarbejdet. Det gælder særligt i forhold til mål og forventninger til samarbejdet men også i forhold til rollefordelingen mellem parterne. Erfaringer fra andre projekter tyder på, at en manglende indledende afklaringsfase er årsag til, at der senere i projekterne opstår konflikter mellem samarbejdsparterne (Thøgersen, 2015; Gravesen, 2015; Socialstyrelsen, 2017).

Man kan tale om en generel systemfejl i BDFL-PI-samarbejdet, hvor aktørerne på den ene side samarbejder på tværs, mens de enkelte aktører på den anden side måles på individuelle præstationer via medlemstal. Det skaber en paradoksalt dobbelthed, hvor man både har et idealistisk samarbejde samtidig med, at man fokuserer individuelt i forhold til 'retten' til at tælle målgrupper i egne medlemsstatistikker. Det kan ses som et indbygget benspænd, der er vanskeligt at løse, hvis ikke de enkelte aktørers indsatser måles på- og anerkendes for andet end retten til at tælle medlemmer.

Man ser i øvrigt samme tegn på flydende grænser mellem at være samarbejdspartner og konkurrent i det store BDFL-samarbejde, hvilket ligger uden for evalueringens rammer at uddybe.



I nærværende samarbejdsprojekt vil det fremadrettet være interessant at tydeliggøre og honorere andre succeskriterier end medlemstal. Eksempelvis arbejdet med faglige sparrings- og netværksprocesser, udvikling af aktiviteter og materiale, afvikling af aktiviteter og events samt arbejdet med at sikre brobygning på tværs af eksempelvis botilbud, foreninger, specialskoler mv.

Mekanismen om social closure har dog ikke kun vist sig som en intern udfordring i projektgruppen, men faktisk også i forholdet mellem projektgruppen som samlet enhed og andre 'eksterne' aktører. På tværs af kommuner finder man eksempelvis samarbejder med aftenskoler, Syddansk Universitet, Center for Holdsport og Landsforeningen af VæreSteder, som på forskellig vis udvikler aktiviteter, tilbud og projekter for de samme målgrupper.

De eksterne samarbejdspartnere har lokalt været meningsfulde at indlede samarbejder med. Eksempelvis har en aftenskole tilbudt sig med bevægelsestræning i dagtimer af en lønnet instruktør, som bliver finansieret gennem brugerbetaling. Det har for idrætskoordinatoren været en god løsning, da det ellers er tidskrævende og svært at finde frivillige foreningskræfter i dagtimerne. I et kommunalt perspektiv kan dette dog blive en dyrere løsning end et foreningstilbud, da kommunerne yder tilskud til aftenskolernes lønninger.

I en anden kommune findes allerede gode samarbejder med Landsforeningen af VæreSteder, som derfor har været en naturlig og værdsat samarbejdspartner også at bringe ind i nærværende projekt.

De eksterne samarbejdspartnere har indimellem skabt gnidninger i projektet, da BDFL-PI kommer med et afgrænset samarbejde, interne midler og et ejerskab til udvikling af aktiviteter og indsatser, mens kommunerne ikke nødvendigvis skeler til, hvem der 'leverer' indsatser for målgrupperne i praksis.

Det bliver afgørende at skabe en strategisk tilgang til, hvordan man skal forholde sig, når aktører uden for BDFL-PI-samarbejdet udvikler tilbud til de samme målgrupper eller indgår samarbejder med kommunerne. I et overordnet perspektiv er den aktuelle vækst i aktører, som arbejder med sårbare målgrupper, en positiv udvikling, og det bliver afgørende, hvordan man formår enten at positionere sig eller at gøre vækst i aktørfeltet til en organisatorisk fordel i det fremadrettede arbejde.

Inden for gadeidræt ser man eksempelvis også en stigning i aktører, som udbyder gadeidræt i forskellige organiseringsformer. Her er en tendens til at samarbejde på kryds og tværs af organisatoriske skel, og ofte er de samme aktører både involveret i kommercielle og frivillige sammenhænge. En evaluering af Den Nationale Platform for Gadeidræt beskriver samarbejdstendenserne som moderne organiseringshybrider (Pilgaard & Kjær, 2020, udkommer primo 2021). Måske kan der være inspiration at hente i forhold til et organisatorisk samarbejde og setup, der udnytter et stigende aktørfelt som en fordel i det fremadrettede arbejde med PI-målgrupperne.

## FORDELE I SAMARBEJDET MELLEM KONSULENTGRUPPEN OG IDRÆTSKOORDINATORER

I næste led af samarbejdet arbejder konsulentgruppen sammen med de kommunale idrætskoordinatorer, og det er særligt i dette samarbejde, at projektets mål og visioner bliver tilpasset og tænkt ind i de kommunale kontekster. Idrætskoordinatorerne i de 11 kommuner er forankret på forskellige niveauer i forskellige forvaltninger og har forskellige faglige baggrunde. En række koordinatorer er ansat som idrætskonsulenter eller fritidskonsulenter i en forvaltning, mens andre arbejder tættere på målgrupperne som socialpædagoger eller ledere på botilbud, som målgrupperne benytter i deres dagligdag.





Det er muligt at finde eksempler på de forventede fordele som 'øget synlighed og fokus på den pågældende dagsorden', 'øget faglig sparring, viden og indsigt' samt 'praktiske fordele'. Dertil kommer en række idrætskoordinatorer, som oplever, at projektgruppen har ageret meget fleksibelt og omstillingsparat, hvilket de nævner som en fordel i forhold til at arbejde rundt om lokale dagsordener i de forskellige kommuner.

### MULIGHED FOR FAGLIG SPARRING

Samarbejdet mellem konsulentgruppen og idrætskoordinatorerne har været med til at kvalificere arbejdet i kommunerne. Kommunerne har haft gavn af at den korte vej til erfaringsudveksling med konsulenterne, som har kunnet byde ind med erfaringer om, hvad der virker i andre kommuner, og hvordan udfordringer er løst i andre kommuner. Samtidig har konsulenterne kunnet pege på andre kommuner, der stod overfor at udvikle lignede tilbud eller havde løst lignede udfordringer, som den pågældende kommune kunne gå i dialog med og sparre med:

*"Jeg har oplevet, at når jeg har spurgt om hjælp, og når vi har inddraget dem, så har vi fået den hjælp, som vi har efterspurgt og har fået dem med på banen, og de har stået til rådighed for at deltage og kvalificere osv." (IP9).*

Foruden faglig sparring mellem konsulenter og idrætskoordinatorer, peger idrætskoordinatorerne på det faglige netværk på tværs af kommuner som én af de største gevinster, og som noget af det, de håber fortsat vil eksistere fremadrettet. Særligt kommunerne i Region Nordjylland udtrykker begejstring for netværkstankegangen, hvor flere har gode erfaringer fra et eksisterende netværk i IFS-regi:

*"Og så håber jeg jo også på, at outcome af det her BDFL-netværk er, at vi får dannet et netværk – i nord – af folk, der arbejder med det her, så vi mødes, ligesom vi gør inden for IFS" (IP13).*

*"Vi sidder meget alene i den her funktion rundt omkring i kommunerne, så jeg ville helt klart anbefale, at det skulle fortsætte for, at vi kunne få noget sparring med hinanden. Jeg er altid helt høj, når jeg har været til sådan et netværksmøde, fordi jeg synes, man dels får læst noget af eller får vendt nogle ting, der er svære, eller også får man noget med hjem derfra. Så netværket omkring det synes jeg jo ville være super fedt at kunne bevare." (IP8).*

Der eksisterer allerede et netværk i regi af IFS, mens idrætskoordinatorerne finder det meningsfuldt at slå målgrupperne sammen, så netværket rummer både fokus på PD-målgrupper og IFS-målgrupper. Det er dog væsentligt, at et nyt netværk etableres i respekt for det netværk, som allerede kører, så det bygger ovenpå frem for at bryde noget af det eksisterende i stykker. Enten ved at netværkene smelter sammen til ét, eller ved at de koordineres i forhold til tid og sted, så de kan forløbe i forlængelse af hinanden.

Man fornemmer (endnu?) ikke samme begejstring for netværket i Sydøstjylland, hvor idrætskoordinatorerne ikke kender hinanden så godt, og har oplevet lidt for styrede processer og mindre tid til reel netværksaktivitet.



## PRAKTISKE FORDELE – LET ADGANG TIL AKTIVITETSMIDLER

Kommunerne haft mulighed for at søge aktivitetsmidler til at igangsætte forskellige aktiviteter og afholde events, kurser mv. Det har været en motivationsfaktor for nogle af kommunerne til at indgå i samarbejdet, og selvom beløbene har været begrænsede i omfang, har det haft stor værdi, dels fordi der var en relativ kort og ubureaukratisk vej til midlerne gennem projektlederen, dels fordi det overhovedet var muligt at søge beløb, som gjorde nye aktiviteter mulige:

*”Altså pengene var jo en stor motivationsfaktor. At det var så nemt at få nogle penge til noget, man gerne lige ville. Det er jo en kæmpe byrde nogle gange at få søgt penge hjem til det, man gerne lige vil. Det synes jeg, var kæmpe stort.” (IP8).*

Også i projektgruppen finder man en oplevelse af, at relativt få midler har gjort en stor forskel:

*”Så synes jeg, at vi lykkedes godt med netop at få gjort det nemt, eksempelvis med nogle af vores aktivitetsmidler, at få sat dem i spil, så det blev nemt for idrætskoordinatorerne også at tænke og sætte de her nye aktiviteter i gang. Det skulle i hvert fald ikke være økonomien, der skulle være en begrænsning i det.” (IP3).*

Ingen af idrætskoordinatorerne peger direkte på, at økonomi har været et afgørende parameter for at indgå i samarbejdsprojektet. Man finder dog et eksempel på en kommune, som har en forventning om, at der også fremadrettet kommer økonomi fra de store organisationer til at sikre fortsat fokus på dagsordenen om idræt for PI-målgrupperne:

*”Det her er et fælles projekt mellem to store idrætsorganisationer og kommunerne. Så jeg synes også, at man har et fælles ansvar for, at det bliver forankret på den lange bane. Også fordi, at det jo er foreningsliv, som idrætsorganisationerne primært har deres projektører møntet på. Så jeg synes, at når man vil det her, så kan man ikke bare lige smide en pose penge, som så ikke er så stor en pose alligevel (...) Og så synes jeg, at man skal være fælles om indsatserne indtil, de er forankrede.” (IP12).*

En anden idrætskoordinator udtrykker ligeledes vigtigheden af, at organisationerne, her specielt DGI, fortsætter samarbejdet for at sikre forankring på sigt:

*(IP): ”Hvis det er noget, der skal lykkes på længere sigt, så tænker jeg ikke, at DGI skal trække sig ud af det og sige, at nu har vi kørt det her projekt i et par år, og så fik vi prøvet det. Så tænker jeg, at det er noget, der skal fortsætte.”*

*Interviewer: ”Hvad kunne du bruge dem til fortsat?”*

*(IP): ”Jamen jeg kan bruge dem til det, som jeg har brugt dem til i den tid, jeg har kendt dem. Det er, at der altid er et eller andet, der er større end os, som holder os i snor både fagligt og lidt økonomisk, og vi stadigvæk mødes i de der netværksgrupper engang imellem.” (IP16).*

Vedkommende oplever, at samarbejdet i BDFL-PI er med til at løfte dagsordenen om idræt for de to målgrupper op på et højere niveau, som sikrer fortsat fokus og letter arbejdet med at holde dagsordenen varm for de kommunale beslutningstagere.



## FLEKSIBILITET I DET KOMMUNALE SAMARBEJDE

Et helt andet tema, som bliver fremhævet som en fordel eller fremmende faktor i samarbejdet, omhandler projektgruppens evne til at agere fleksibelt. Konsulenterne pointerer selv, at faste løsninger og koncepter ikke har virket meningsfuldt, men at de i stedet er lykkedes godt med at agere fleksibelt med afsæt i den specifikke kontekst:

*”Da vi præsenterede projektet og idéen, der fremhævede vi nogle kommuner, som eksempler på, hvordan det kunne se ud. Men det gik jo også ret hurtigt op for os, at alle kommuner jo ikke bare kan lave en Frederikshavn- eller Morsø-model. De er nødt til at starte et andet sted. Der har vi jo set, i hvert fald i de kommuner, der har været med i Nordjylland, de har gjort det på seks eller syv forskellige måder, og den fleksibilitet synes jeg, vi er lykkedes godt med at have med og samarbejde med dem der, hvor de nu var. I stedet for at være firkantet om, at vi skal gøre tingene på lige præcis den her måde” (IP3).*

Fleksibiliteten har betydet, at der ikke er en eller to måder at organisere arbejdet med bevægelse for målgrupperne på, men snarere ser man lige så mange forskellige modeller, som der er kommuner med i projektet. Det har været både meningsfuldt og nødvendigt, men samtidig vanskeliggør det et analytisk blik på, hvad der virker. Del 3 om 'Kommunale samarbejdsmodeller' uddyber dette fokus.

## UDFORDRINGER I SAMARBEJDET MELLE KONSULENTGRUPPEN OG IDRÆTSKOORDINATORER

Af oplevede udfordringer finder man især eksempler på 'uklarhed om rollefordelingen og det overordnede formål' og 'personafhængighed' som hæmmende faktorer i samarbejdet. Derudover nævner en del informanter, at de er blevet overrasket over, hvor tidskrævende det har været at få samarbejdet på skinner.

## UKLARHED OM ROLLEFORDELING OG DET OVERORDNEDE FORMÅL

De kommuner, der allerede forud for projektet havde fokus på idræt for mennesker med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser, oplevede at være en smule tilbageholdende over for projektet. Dels fordi kommunerne var i tvivl om, hvad de kunne bidrage med ind i projektet, og dels fordi der var tvivl om, hvilke gevinster de ville få ud af at indgå i projektet. Med andre ord var det svært for dem at finde deres egen rolle i samarbejdsprojektet:

*”Jeg har været lidt i tvivl om vores rolle i hele det her projekt. Og i starten, hvad vil vi egentlig få ud af det, fordi vi jo allerede var i gang, og det der med, forventer de noget af os, fordi... Jeg ved ikke helt.” (IP14).*

Herunder nævner en anden idrætskoordinator, at vedkommende var tvivlsom om formålet med at indgå en formel samarbejdsaftale, da de allerede havde godt fat i én af målgrupperne, og god dialog med konsulenterne fra de to specialforbund:

*”Til at starte med, da det blev præsenteret, havde vi lidt svært ved at få øje på, hvad vi fik, som vi ikke havde i forvejen. For det var meget sådan noget konsulentbistand, og der synes vi egentlig, der havde vi haft et møde med PD og havde egentlig et ret godt billede af at, hvis vi synes, vi kunne få brug for dem, så kunne vi altid trække på dem. Og vi havde i forvejen et rigtig godt samarbejde kørende med DAI og IFS.” (IP13).*



Vedkommende nævner dog senere i interviewet, at især netværket på tværs af idrætskoordinatorer og udsigten til at kunne søge om aktivitetsmidler har været en gevinst i samarbejdsprojektet.

En tredje kommune har også udtrykt usikkerhed om, hvad de kunne og skulle byde ind med, fordi de havde arbejdet med en idrætskoordinatorfunktion i en årrække. Her fik projektgruppen dog tydeliggjort, at kommunen kunne byde ind med erfaringer, og vedkommende har igennem projektforsløbet også oplevet, at der faktisk kommer noget den anden vej via inspiration til at tænke anderledes og genbesøge formålet med overhovedet at have en idrætskoordinatorfunktion.

## PERSONAFHÆNGIGHED

Personafhængighed er vel nok én af de mest klassiske og uundgåelige faktorer i tværgående samarbejder. På den ene side kan det være en væsentlig fremmede faktor i et samarbejdsprojekt, fordi personlige relationer og engagerede ildsjæle ofte er forudsætninger for at drive og udvikle et projekt (Thøgersen, 2015). Omvendt kan personafhængighed være én af de største udfordringer eller årsager til, at projekter ikke kommer i mål – vel at mærke, hvis nøglepersoner stopper undervejs i projektet, som i tilfældet her:

*”Der var en leder, der blev skiftet ud, så det vil faktisk sige, at lederen, der egentlig var med til at lave aftalen, stoppede kort efter, og så kom der en ny ind. Plus at der også var en ny leder for vores bosteder, så vi kom lidt sent i gang, simpelthen fordi de skulle have mulighed for lige at komme ind og få sig sat i deres stole og finde ud af, hvad de vil.” (IP10).*

Én ting er ejerskabet hos de centrale ledere i projektet, mens personafhængigheden også skinner igennem i forhold til at implementere aktiviteter, eksempelvis på bosteder, som en idrætskoordinator her pointerer:

*”Men det døde bare ude på de enkelte steder, fordi så var der nogen, der havde ferie, eller så skulle de til møde, eller så var der sygdom i personalegruppen, og så var det dét [idrætten (red.)], der blev prioriteret væk.” (IP8).*

To andre idrætskoordinatorer forsøger at imødekomme udfordringer med personafhængigheden ved at sikre et delt ansvar på de bosteder, som er involveret i projektet:

*”Jeg har to medarbejdere deroppe, som ligesom er ansvarlige for det her område. Det gør jo også, at det ikke bare bliver sådan, at vi alle sammen har den, og så er der ingen, der har den, men der er faktisk nogen, der arbejder målrettet på det her.” (IP6).*

Vedkommende har specifikt udpeget to ansvarshavende medarbejdere blandt frontpersonalet frem for at gøre det til alle medarbejders ansvar for at sikre, at fokus på bevægelse ikke udvandes. Andre kommuner nævner samme metode, mens citatet herunder italesætter udfordringer med skiftende personale:

*”shit mand, det er jo vildt ufleksibelt det her med samarbejde udadtil, fordi de her vagtplaner, de spiller bare ikke ind i en normal dagligdag, fordi det er ikke den samme, der er der mandag aften hver uge (...) jamen så falder det jo sammen for den enkelte bor-*



ger, fordi der ikke er den støtte. Så der er nogle strukturelle ting, som har været en øjenåbner.” (IP5).

I forhold til at undgå, at idræt ryger som det første, når der eksempelvis er sygdom eller andre afvigelser fra det daglige skema, kan det også være interessant, hvis det kan lykkes at få indskrevet idræt i de enkelte beboeres handleplaner. Så det bliver et nedskrevet mål, der er i fokus hos den enkelte og hos medarbejderne – selv hvis der sker ændringer i vagtplanerne.

### SAMARBEJDE ER RESSOURCEKRÆVENDE – ISÆR TIDSMÆSSIGT

Næsteften personafhængighed nævner en del informanter tidsmæssige ressourcer som en udfordring og forsinkende faktor i projektet. Særligt de konsulenter, som havde det overordnede ansvar for at udforme samarbejdsaftalerne med kommunerne nævner, at det var en stor opgave og tidskrævende affære:

*”Jeg tror, det har overrasket mig, hvor lang tid tingene kan tage. Man kan sige, det har jo været et tre-årigt projekt, men i princippet har vi jo, for flere af kommunerne, kun reelt set været i gang i halvandet år måske. Fordi det har taget hele det første år – halvandet år – at få etableret de her samarbejdsaftaler.” (IP3).*

*”Hold da op, hvor tager ting lang tid. Sådan noget som at få stablet et møde med en ledelse i en kommune på benene... det kunne tage mange måneder. Og i og med vores projektperiode var to-tre år, jamen vi nåede knap nok at komme i gang i [kommune] før det stopper igen.” (IP2).*

På grund af det træge indledende arbejde med udformning af samarbejdsaftaler er de fleste samarbejdsaftaler først blevet underskrevet midt i projektperioden<sup>11</sup>, og kommunerne er ifølge konsulenterne derfor 'kommet sent i gang' med det, som flere konsulenter opfatter som det egentlige formål, nemlig at udvikle og igangsætte aktiviteter.

Konsulenterne har følt sig presset på tid i forhold til også at levere konkrete aktiviteter i projektet, men i betragtning af, at selve det at etablere en samarbejdsaftale har været et centralt formål i projektet, kan der være tale om uberettiget frustration. Det kan tyde på, at der ikke fra start har været en tydelig italesættelse af projektets succeskriterier.

Selvom det står beskrevet i projekt- og kommunikationsstrategien, fornemmer man, at konsulenter og idrætskoordinatorer har fokus meget rettet mod de konkrete aktiviteter, som er kommet ud af projektet. De udtrykker samtidig frustration over det, der endnu ikke er sket (hvor COVID-19 kan få en stor del af skylden), mens en stor del af projektet jo faktisk har handlet om at skabe de rette strukturer, relationer, forudsætninger og samarbejder, som fremadrettet skal generere mere aktivitet. Strukturer, der kan være lige så afgørende – hvis ikke mere afgørende for flere aktive i målgrupperne – end at kunne igangsætte enkelte aktiviteter og events på kort sigt.

Man ser eksempelvis, at der har været fokus på at gå efter de 'lavthængende frugter' for at sikre resultater inden projektets ophør:

<sup>11</sup> Ti ud af 11 samarbejdsaftaler er underskrevet i 2019, mens den sidste aftale er indgået i 2020.



*"vi er lykkedes med at sætte mange forskellige aktiviteter i gang, for målet var jo egentlig bare at sige, at nu buldrer vi derud af, vi skal have flest mulige gode historier, så vi buldrer derud af og griber de lavthængende frugter. Griber der, hvor der er noget at gribe. Det betyder jo, at det er en meget bred palet." (IP1).*

Under gennemgangen af afholdte aktiviteter ser man da også, at aktiviteter, som både DGI, PD og IFS har gennemført før – også forud for dette samarbejdsprojekt – er blevet talt med i rækken af aktiviteter, der har foregået i BDFL-PI-regi. Det gælder eksempelvis IFS' event 10-10-10 eller DGI's aktiviteter i regi af projekt FOKUS. Dette giver på den ene side mening, da aktiviteterne er gennemført i samarbejdskommuner og muligvis er udbredt til flere kommuner og har fået mere opmærksomhed end tilfældet ville være, hvis de ikke var en del af BDFL-PI. Derigennem har organisationerne kunnet booste hinandens aktiviteter ved, at DGI eksempelvis udbyder gå-værts-kurser, som kan være til gavn for de aktører, der arbejder med IFS's eksisterende gangevents.

Men omvendt betyder det reelt en mindre vækst i antal aktiviteter, events og udøvere inden for målgrupperne, end optællingerne af aktiviteter og udøvere relateret til projektet giver indtryk af, fordi nogle aktiviteter og udøvere ville finde sted også uden projekt BDFL-PI.

En af konsulenterne sætter dog ret præcise ord på, at selve processen og det, som flere opfatter som 'forarbejdet' har været en vigtig forudsætning for at kunne 'høste frugterne' på sigt:

*"Det kan godt være, at det tager lang tid, men det gør så også, at når vi har lavet samarbejdsaftalen, så er kommunen et eller andet sted klar til det. Så det er ikke gået for stærkt. Vi har ligesom ventet på, at kommunerne var klar og havde den interne struktur på plads og de rigtige ledere, de var også med på, at nu kører vi projektet for de her målgrupper. Så det ikke blev en dagsorden, vi kom og trykkede igennem, men at vi var klar til at rykke, når kommunerne også var klar til det. (IP3).*

Den langsommelige proces kan altså være en fordel på længere sigt, der kan øge potentialet for handlingsparathed i kommunerne, selvom det i selve projektperioden primært italesættes som en udfordring eller en hæmmende faktor for at realisere BDFL-PI.

## MANGLENDE KLARHED OM RESSOURCER

Selvom manglende økonomi ofte er en hæmmende faktor for et godt samarbejde, virker det ikke til at have bremset BDFL-PI-samarbejdet med kommunerne. Snarere har manglende klarhed over de økonomiske ressourcer været et generende element hos både konsulentgruppen og kommunale aktører, som en idrætskoordinator her italesætter:

*"Den der økonomidel, den måtte de godt have klappet af før, de gik i dialog med os kommuner, fordi det er noget af det første, kommunen spørger om: "Hvad kommer I med?" Det virkede lidt sådan uafklaret, da vi startede op, og det var lidt en problemstilling fordi, hvis jeg skulle have fået nogle penge ud af handicapafdelingen eller noget andet til at lave nogle initiativer, jamen så havde det bare set skide godt ud, at der stod, at vi har fået 50.000 kr. til at få det sat i gang, hvad kan vi finde internt?" (IP5).*

I tre af samarbejdsaftalerne endte der alligevel med at blive indskrevet konkrete beløb for, hvor meget kommunerne kunne forvente at modtage fra BDFL-PI-projektet til at udvikle og igangsætte aktiviteter til målgrupperne.



I andre kommuner har den manglende økonomiske afklaring vist, at kommunerne og de forskellige aktører faktisk har formået at iværksætte en række indsatser uden væsentlige økonomiske midler:

*”Vi har i hvert fald kunne finde nogle modeller for, hvad der har kunne lade sig gøre i nogle kommuner – også uden at have en masse økonomi, for det har vi jo ikke haft (...) Det betyder så også, at vi er nødt til i højere grad at følge kommunens tempo og kommunens model (...) Vi kan ikke stille så mange krav til kommunen – hverken i forhold til tempo eller formen.” (IP1).*

Uklarhed om økonomiske rammer kan have lagt mere ansvar på kommunerne i forhold til at forpligte sig økonomisk og tage ejerskab af indsatsen, hvilket på sigt kan være en fordel i forhold til forankring, selvom det givetvis har trukket tempo ud af de konkrete aktiviteter i kommunerne.

## FORDELE I SAMARBEJDET MELLEML IDRÆTSKOORDINATORER OG LOKALE AKTØRER

Det tredje og sidste led i samarbejdsprojektet omhandler samarbejdet mellem de kommunale idrætskoordinatorer (og i nogle tilfælde konsulenterne fra projektgruppen) og de udøvende aktører, som indbefatter bosteder, aktivitetstilbud, væresteder, specialskoler og foreninger. Samarbejdet belyses udelukkende fra idrætskoordinatorerne og konsulenterne i projektgruppens perspektiv, da dialog med det udøvende led – samt med borgere i de to målgrupper – ligger uden for rammerne af denne evaluering.

Man finder overvejende stor ros til de udøvende aktører, som også opnår den højeste score på 8,1 i vurderingen af samarbejdet på en skala fra 0 til 10.

Idrætskoordinatorerne oplever stor velvillighed til at udvikle og igangsætte aktiviteter for målgrupperne hos de almene idrætsforeninger:

*”Jeg er så imponeret over vores foreninger, hvor dygtige de er til at tage imod borgere, der bare får lov til at starte med at trække en hest eller lade dem komme op helt alene. Altså virkelig” (IP12).*

*”Jeg synes, det har været fedt at se, hvordan mange foreninger gerne vil spille ind. Men jeg tror også, at der er en eller anden grænse for, hvad man kan få almindelige foreninger til. De kan sagtens lave et hold for nogle folk, der har nogle særlige udfordringer. Men det kræver et stykke hen ad vejen, at der er noget personale og nogle folk omkring, der bakker op om det, eller en kommune der har en bus, eller gør noget for at understøtte det.” (IP3).*

Mange aktører peger på, at de økonomiske midler har været en fordel for at kunne indlede samarbejder med foreninger – selvom midlerne har være relativt begrænsede, og derudover nævner de faglig sparring, mulighed for at nå målgrupperne og et bredt ejerskab som fordele, der fremmer samarbejderne i projektet.



## ØKONOMISK HÅNDRÆKNING

I samarbejdet mellem kommunerne og foreningerne eller de socialpædagogiske tilbud peger flere af idrætskoordinatorerne på, at det har været en stor fordel, at de har kunnet tilbyde det udøvende led at betale en del af omkostningerne ved at igangsætte og drive aktiviteter.

Selvom koordinatorene både beskriver den økonomiske håndsrækning som 'peanuts' og 'håndører', så finder man bred enighed om, at det har haft stor betydning i samarbejdet, fordi kommunerne har kunnet spæde i og ikke var nødsaget til at finde penge internt i forvaltningen eller forlange, at foreningerne eller de socialpædagogiske tilbud selv skulle varetage hele udgiften:

*"Vi kunne jo komme den her gang med BDFL-PI-pengene og sige, vi har også en håndsrækning. Det er ikke jer, der skal ud med pengepungen helt og aldeles. Vi kan også godt gøre noget. Og det hjalp jo gevaldigt." (IP9).*

*"Så har der været nogle økonomiske muskler, selvom det er peanuts i nogle sammenhænge, så hjælper det altid, når man kan komme og sige, at... altså mange af vores foreninger står og falder med, om man har ressourcerne både menneskeligt og økonomisk." (IP7).*

*"Og selvom det ikke er mange penge, det handler om, så har det bare været med til at gøre en forskel, fordi nogle gange, så koster tingene ikke alverden, og man kan blive rigtig glad for, at man kan gøre noget for 5.000 kr. eller noget i den stil. Det kan faktisk betyde rigtig meget i forhold til, at man kommer hurtigt ud over stepperne med nogle ting. (IP6).*

I Frederikshavn Kommune fik foreningerne eksempelvis 5.000 kr., såfremt de indvilligede i af være værtsforeninger i forbindelse med Special Olympics 2020, som efter planen skulle have været afholdt i Frederikshavn. Det gav de lokale foreninger mulighed for at 'tjene' penge på at deltage i Special Olympics, også selvom de ikke på forhånd selv lavede idræt for målgrupperne. De ville dog via værtsskabet få lejlighed til at stifte bekendtskab med, hvad det vil sige at udbyde aktiviteter for de her målgrupper som et startskud til, at foreningerne måske på sigt også selv kan implementere aktiviteter for målgrupperne.

## ADGANG TIL FAGLIG SPARRING, VIDEN OG INDSIGT

I arbejdet med at udvikle og igangsætte aktiviteter for målgrupperne har idrætskoordinatorerne ønsket at give faglig sparring, viden og indsigt til de lokale aktører og har gjort meget ud af at ikke at komme med et fastlåst koncept, som tilbuddene fik ansvaret for at rulle ud:

*"Hele tilgangen har været fra starten af været, at vi ikke skulle komme ud med et katalog, hvor de skulle pege på, hvad de ville have. Tanken har hele tiden været, at vi skulle komme med inspiration og indsigt til, hvad der var muligt, og ikke komme med den endelige løsning." (IP5).*

Samarbejdet mellem idrætskoordinator og foreningsliv ser også ud til at lykkes særlig godt, når idrætskoordinatoren kommer med en konkret målgruppe og en konkret forespørgsel, som fører til en faglig sparring om målgrupperne i praksis:





*"I forhold til foreningerne, så er det lykkes rigtig godt, når vi har været helt skarpe på målgruppen eller helt kunne vise, at vi har x antal borgere, som vi kan tage med ud at spille floorball nede hos jer på tirsdag. Altså hvor vi bliver konkrete og siger, lad os prøve det." (IP6).*

Dette er en simpel, lavpraktisk måde at give en almindelig floorballforening viden og indsigt om en målgruppe, som måske på forhånd virker fjern og uoverskuelig at etablere idrætstilbud til. Idrætskoordinatorfunktionen har her kunnet agere bindeled mellem eksempelvis et botilbud og en idrætsforening.

### ØGET MULIGHED FOR AT NÅ DE SPECIFIKKE MÅLGRUPPER

Både idrætskoordinatorer og projektkonsulenter oplever en afgørende fordel i arbejdet med målgrupperne, når der er ledelsesmæssig og personalemæssig opbakning til at prioritere bevægelsesdagsordenen på de botilbud og væresteder, hvor mange af borgerne fra målgrupperne opholder sig i hverdagen. Dette projekt har skubbet til dagsordenen, fordi samarbejdet er indgået på chefniveau. Det bidrager til et fælles fokus og et fælles ansvar for at sætte bevægelsesdagsordenen højt:

*"Vi snakker med handicapchefen mv. om, at det skal komme fra ham/hende, at man har en retorik, der siger, at det her er lige så vigtigt, som at komme til, hvad det nu kunne være af aktiviteter. Og det skal dryppe nedad til medarbejderne, så det bliver en del af deres vagtplan." (IP9).*

En idrætskoordinator i en anden kommune nævner også, at projektet har medvirket til at sætte målgrupperne på dagsordenen, hvilket har åbnet døre til det almene foreningsliv:

*"Men jeg har indtryk af, at der er ved at brede sig, jeg ved ikke om man kan sige en bølge. Men projektet har jo medvirket til, at der er kommet et mindset på også at tænke det [idræt for borgere med handicap og sindslidelse] ind i foreningernes tilbud." (IP7).*

Samlet set er oplevelsen, at fokus på målgrupperne både på øverste politiske og ledelsesmæssige niveau sammen med idrætskoordinatorernes og konsulenternes arbejde kan være med til at skabe en stærk dagsorden, som også forplanter sig på bosteder og i almene idrætsforeninger. Det kan sikre bedre adgang til- og velvilje for at gøre det til en fælles dagsorden hos en bred vifte af aktører.

### EJERSKAB

Et bredt forankret ejerskab er en anden fordel i samarbejdet, som forplanter sig fra den ledelsesmæssige opbakning. For som en idrætskoordinator her nævner, så er opbakning og velvilje på øverste ledelsesniveau ikke nok til at få dagsordenen ført igennem i praksis:

*"Det er jo super godt at få de øverste direktører og ledere med, men jeg vil også sige sådan, at jo længere væk, du er fra borgeren, desto mindre forståelse har du for, hvad der reelt foregår."*

*"Så det er også noget med at skabe sig nogle relationer og få så meget kendskab, både til dem [personale på botilbud], men også at de har det til mig. Nu ringer de jo til mig, hvis der er noget, i stedet for at kontakte en chef." (IP12).*



Idrætskoordinatoren her uddyber vigtigheden af at skabe relationer ud til de enkelte botilbud og forankre et ejerskab for projektet hos personalet dér, så forskellige indsatser og samarbejder kan blive skudt i gang gennem en mere direkte dialog frem for at skulle gå igennem et mere centralt ledelsesniveau.

## UDFORDRINGER VED SAMARBEJDET

Generelt har aktørerne i projektet opnået begrænsede erfaringer i samarbejdet med det udøvende led, fordi der af forskellige årsager ikke er iværksat så mange aktiviteter endnu. Enkelte udfordringer fremkommer dog af interviewmaterialet, som primært omhandler personafhængighed og organisatoriske rammer.

## PERSONAFHÆNGIGHED

Idrætskoordinatorerne oplever, at der kan være stor forskel på, hvorvidt medarbejderne på tilbuddene eller de lokale idrætsforeninger finder det vigtigt og har interesse for at prioritere bevægelsesindsatser for målgrupperne. Dertil kommer, at bevægelsesdagsordenen i nogle tilfælde kommer bag i køen i forhold til en række andre sociale opgaver:

*"Jeg ved godt, hvem der synes, det er fedt at bevæge sig, og så ved jeg godt, hvem der ikke synes, det er fedt. Og så håber man, det er de 'rigtige', der er på arbejde lige den dag, man ringer." (IP14).*

Vigtigheden af personalets opbakning understøttes af en anden idrætskoordinator, som oplever, at idræt blot er én blandt mange aktiviteter, som både personale og borgere finder interessante:

*"Jeg skal finde de medarbejdere, der gider at dyrke idræt. Som synes, det her er mega fedt. At stå og spille volleyball mandag nede i hallen sammen med de her borgere. Og dem der ikke gider, – jeg har også medarbejdere, som hellere vil strikke eller lave perleplader og glaskunst – og det slår jeg også med. At så kan det jo være svært. Og så kan det nogle gange næsten stå i vejen for, at der er nogle borgere, der kommer til volleyball." (IP13).*

Personalet bliver her fremhævet som en meget afgørende 'gatekeeper' der sikrer adgang til, at en gruppe borgere fra målgrupperne overhovedet får lejlighed til at deltage i bevægelsesaktiviteter. Fokus på gatekeeperens rolle bliver uddybet i evalueringens del 3.

## ORGANISATORISKE RAMMER

En anden udfordring, som mange idrætskoordinatorer oplever, omhandler helt lavpraktiske temaer som transport, adgang til faciliteter og organisering af vagtplaner jf. personafhængigheden og forskelligt personales syn på at arbejde med bevægelse. Dertil kommer prioritering mellem forskellige kerneopgaver i dagligdagen:

*"Udfordringen er jo, at det her er noget personalet gør samtidig med, at de løser alle mulige andre kerneopgaver. Så det er jo et spørgsmål om timer og tid. Og det er lidt forskelligt, hvor du arbejder henne, men de fleste frontpersonaler har jo en eller anden ramme, de arbejder inden for med normeringer, skemaer og sådan." (IP13).*

Skiftende vagtplaner bliver også nævnt som en helt lavpraktisk udfordring, da man ikke altid kan gå ud fra, at den engagerede medarbejder er på vagt eksempelvis hver tirsdag formiddag.



Dertil kommer transport, som er en central udfordring i nogle kommuner, mens det for andre er løst gennem adgang til den klassiske minibus. Dertil kommer temaer som økonomi og adgang til faciliteter. De rammemæssige vilkår og udfordringer bliver uddybet nærmere i Del 3, som samler op på de forudsætninger, som skal være på plads på et operationelt niveau for at lykkes med formålet om flere aktive i de to målgrupper.

## OPSAMLING PÅ SAMARBEJDER

Samarbederne på de tre niveauer opleves overordnet meget positive og værdifulde i arbejdet med at udvikle og igangsætte aktiviteter for de to PI-målgrupper. Aktørerne udtrykker især bred enighed om, at det har været meningsfuldt at alle organisationerne er gået sammen om en fælles dagsorden. Det har skabt en stor gennemslagskraft, som en idrætskoordinator ligefrem beskriver som 'en bølge' eller i hvert fald et mindset, der har forplantet sig i kommunen.

Dertil kommer, at aktører på alle niveauer lige fra projektgruppen over kommunale chefer og idrætskoordinatorer til det udøvende led bliver omtalt i interviewene som havende en positiv indstilling og velvilje til at spille med på projektet. På trods af velviljen har det dog ikke været nemt hverken at få etableret formelle samarbejdsaftaler eller at iværksætte interne samarbejder og skabe reelle aktiviteter. Kommunerne agerer med en vis træghed, som i nogle tilfælde har sat konsulenternes tålmodighed på prøve.

De største udfordringer finder man dog internt i projektgruppen, som i nogle tilfælde – og især i starten – har haft svært ved at finde en skarp og meningsfuld rollefordeling. Selvom der var en nedskrevet rollefordeling, som på papiret har virket meningsfuld, har det i praksis været vanskeligt navigere – særligt i dialogen med kommuner, som i forvejen havde tæt kontakt til ét eller begge specialforbund.

I samarbejdet med det udøvende led i form af foreninger og botilbud fylder personalets rolle relativt meget i idrætskoordinatorernes bevidsthed. De omtaler nærmest personalet på botilbud som helt afgørende 'gatekeepers' for at sikre bevægelsestilbud til borgerne. Gatekeeper-rolle er derfor interessant, som allerede nævnt i del 1 og som uddybes yderligere i evalueringens del 3.

Oversigten herunder uddyber de centrale fordele og udfordringer ved samarbejderne i de tre led.



Tabel 5. Oversigt over fordele og udfordringer ved BDFL-PI samarbejdet fordelt på tre samarbejdsled.

<b>Samarbejde i projektgruppen</b>	<b>Fordele</b>	<b>Udfordringer</b>
	Øget gennemslagskraft og fokus på den pågældende dagsorden	Uklarhed om rollefordelingen
	Øget mulighed for at nå ud til specifikke målgrupper	Tidskrævende
	Øget netværksdannelse	Utydelig grænse mellem konkurrenter vs. samarbejdspartnere
	Øget faglig sparring, viden og indsigt	
<b>Samarbejde mellem projektgruppe og idrætskoordinatorer</b>	<b>Fordele</b>	<b>Udfordringer</b>
	Øget synlighed og fokus på den pågældende dagsorden	Uklarhed om rolle og det overordnede formål
	Adgang til faglig sparring, viden og indsigt	Langsommelig proces/trægt samarbejde
	Økonomi til aktiviteter	Uklarhed om økonomisk ramme
	Fleksibilitet	Personafhængighed
<b>Samarbejde mellem idrætskoordinatorer og det udøvende led</b>	<b>Fordele</b>	<b>Udfordringer</b>
	Mulighed for økonomisk håndsrækning	Personafhængighed
	Adgang til faglig sparring, viden og indsigt	Organisatoriske/praktiske rammer
	Øget mulighed for at nå ud til specifikke målgrupper	
	Bredt forankret ejerskab	



### DEL 3. KOMMUNALE ORGANISERINGSMODELLER I ARBEJDET MED MÅLGRUPPER INDEN FOR PD OG IFS

Det tredje og sidste fokus i evalueringen omhandler de kommunale organiseringsmodeller. Som allerede nævnt i tidligere afsnit af evalueringen, var BDFL-PI-projektet i udgangspunktet tænkt som én model inspireret af Frederikshavn og Morsø Kommuner, som begge har en fuldtidsansat idrætskoordinator til at varetage opgaven med at implementere idræt og bevægelse for de to målgrupper.

Projektgruppen blev dog hurtigt klar over, at det ikke var muligt at iværksætte denne model i samtlige kommuner, men snarere har det udviklet sig til 11 forskellige modeller på tværs af de 11 involverede kommuner.

Eksisterende litteratur peger på en række afgørende faktorer, som bestemmer om særligt sårbare målgrupper indgår i aktive fællesskaber. Frem for at rette indsats mod det enkelte individ gennem forsøg med adfærdsdesign og individuelt rettede kampagner, som viser sig at have begrænset effekt for især udsatte og sårbare målgrupper, er fokus de senere år rettet mod en ændring af de fysiske og sociale strukturer og rammer i de sammenhænge, hvor de sårbare målgrupper befinder sig i hverdagen (Pilgaard og Kjær, 2019; Suzuki, 2018; Ibsen et al., 2012).

Tilrettelæggelse af rammerne og miljøet omkring de sårbare målgrupper er afgørende for, hvor tilbøjelige de er til at dyrke motion i hverdagen. Nogle studier fremhæver ligefrem, at det sociale netværk og 'social samhørighed' er nøglefaktorer til fysisk aktivitet (Ibsen et al., 2012, s. 42-43; Cradock et al., 2009; Cerin 2008).

I det lys er det meget meningsfuldt at konstruere helhedsorienterede indsatser, som konstruerer og udvikler de lokale miljøer og fællesskaber, hvor målgrupperne befinder sig i hverdagen. Herunder at sætte fokus på udvikling af tilbud i alle fire hjørner af den model, som blev præsenteret i evalueringens del 1.

Bjarne Ibsen har i forbindelse med en opsamling på en lang række projekter inden for idrætsområdet fremhævet<sup>12</sup>, at der både skal være mening, vilje og evne tilstede, når aktører indgår i samarbejdsprojekter om at udvikle idræt og bevægelse for idrætsvante målgrupper. Og når de tre forudsætninger er opfyldt, kan man i næste led arbejde på at implementere bæredygtige, vedvarende interventioner for sårbare målgrupper (Ibsen et al., 2012; Cocrane, 2008).

Ibsen uddyber, at mening handler om, at der skal være en meningsfuldhed hos de aktører, som indgår i et projekt i forhold til formål og problemstillinger. Vilje handler om, at aktørerne prioriterer en indsats både økonomisk, tidsmæssigt og interesserer sig for implementering og videreførelse – også efter projektets ophør. Evne handler om erfaring med og kendskab til målgrupperne samt idrætsspecifikke kompetencer.

Man kan betragte de tre begreber som overordnede organisatoriske forudsætninger for, at et projekt overhovedet har potentiale for at lykkes. Samtidig finder man en række operationelle forudsætninger, der er afgørende for, hvorvidt et projekt formår at eksekvere i praksis. En undersøgelse af idræt for socialt udsatte (Pilgaard & Kjær, 2019) oplister en række forudsætninger, der skal være på plads under

---

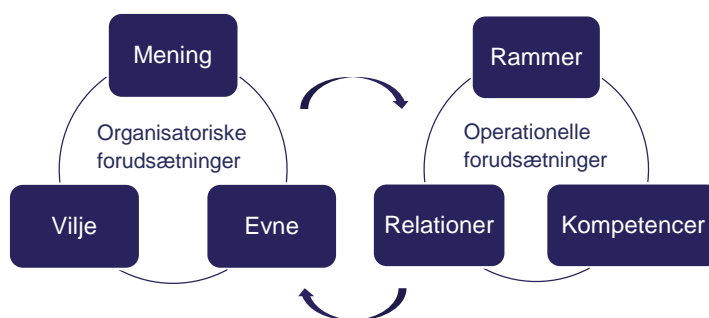
<sup>12</sup> Fra powerpoint præsentation under overskriften 'Det Gode Projekt' (<https://docplayer.dk/42194293-Det-gode-projekt-bjarne-ibsen.html>).



overskrifterne 'Rammer' og 'Relationer', som kan betragtes som en operationalisering af arbejdet med at skabe tilbud, der appellerer til udsatte målgrupper. Interviewmaterialet peger på mange af disse forudsætninger, som allerede berørt i del 2.

Den følgende analyse finder dog belæg for at tilføje en tredje forudsætning, som handler om kompetencer. De to niveauer er altså begge væsentlige at forholde sig til og kan gensidigt forstærke værdien af det arbejde, der foregår på det ene eller det andet niveau. De organisatoriske og operationelle forudsætninger er samlet i figur 4 herunder:

Figur 4. Organisatoriske og operationelle forudsætninger for at lykkes i arbejdet med at sikre gode bevægelsesfællesskaber for målgrupper med psykiske lidelser, udviklingshæmning og fysiske handicaps.



Kilder: Pilgaard & Kjær, 2018, Ibsen et al., 2012.

Som det også fremgår af evalueringens del 2, har BDFL-PI netop været et samarbejdsprojekt, der har forsøgt at skabe helhedsorienterede indsatser lokalt i udvalgte kommuner med et organisatorisk setup, der tager afsæt i både vilje, mening og evner.

Det følgende afsnit ser nærmere på både organisatoriske modeller og operationelle erfaringer i de 11 kommuner.

## KATEGORISERING AF KOMMUNALE MODELLER

Selvom de 11 kommuner i projektet umiddelbart har formet sig i 11 forskellige retninger, finder man alligevel nogle overordnede karakteristika, som placerer kommunerne i fire (eller reelt tre) forskellige organiseringer baseret på idrætskoordinator-rollens forankring. De fire organiseringsmodeller er vist i tabel 6 herunder, som også knytter et par stikord til henholdsvis fordele og ulemper ved de aktuelle organiseringsformer baseret på udsagn fra interviewmaterialet.

Især de to første modeller ligger tæt på hinanden, da Fredericia har integreret idrætskoordinatorfunktionen i den eksisterende fritidskonsulentstilling, mens kommunerne under model 2 har integreret funktionen i eksisterende BDFL-konsulentstillinger.



Tabel 6. Oversigt over idrætskoordinator-rollen baseret på fire forskellige organiseringsmodeller.

<b>Model 1: Integreret</b>	<b>Karakteristika</b>	<b>Fordele</b>	<b>Ulemper</b>
Fredericia	Forankret i kultur- og fritidsforvaltning.  Arbejdsopgaver integreret i den almene idrætskonsulentstilling.	Integreret del af arbejdsopgaver – også efter endt projekt.  Stort kendskab til foreningsliv og skolesamarbejde.	Ikke afsat afgrænset tid til BDFL-PI-opgaver.  Forankret fjernt fra målgrupperne og det 'udøvende led' på bosteder.
<b>Model 2: BDFL-Konsulenter</b>	<b>Karakteristika</b>	<b>Fordele</b>	<b>Ulemper</b>
Aalborg	Forankret i Fritid og Landdistrikter.  Tæt samarbejde med medarbejdere fra handicap- og psykiatri.	Stort kendskab til foreningsliv.  Tæt på ledelsesniveau.	Forankret fjernt fra målgrupperne og det 'udøvende led' på bosteder.
Brønderslev	Forankret i Fritid og Kultur.  Delt koordinatorfunktion mellem tre tovholdere.	Arbejder i forvejen på tværs af forvaltninger i andre BDFL-sammenhænge.	Ikke afgrænset tid til BDFL-PI-opgaver.
Horsens	Forankret i Kultur og Fritid, tæt samarbejde med fritidsvejledere.		
<b>Model 3: Idrætskoordinator</b>	<b>Karakteristika</b>	<b>Fordele</b>	<b>Ulemper</b>
Kolding	Forankret i Fritid og Idræt (17 timer).  Delt koordinatorfunktion mellem tre tovholdere fra samme afd. (heraf en BDFL-konsulent).	Stort kendskab til foreningsliv.  Tredeling af opgaven skaber øget ejerskab og potentiale for forankring. Tæt på ledelse.	Forankret fjernt fra målgrupperne og det 'udøvende led' på bosteder.
Frederikshavn	Forankret i Sundhedscentret (fuldtidsstilling).	Mulighed for brobygning til sundhedsindsatser.	Idrætskoordinatorfunktionen bliver meget personafhængig.  'Ensom' arbejdsfunktion.
Morsø	Forankret i Social og Sundhed (fuldtidsstilling).  Tæt samarbejde med frontmedarbejder.	Mulighed for fuld fokus.  Mulighed for at rekruttere deltagere gennem sundhedscenter.  Mulighed for brobygning Deltager aktivitet i aktiviteterne.	
Thisted	Forankret i Handicap og Psykiatri, har fysisk arbejdsplads på dagtilbud (fuldtidsstilling (ét år)).	Arbejder tæt på målgrupperne.	
<b>Model 4: 'Front'-medarbejder</b>	<b>Karakteristika</b>	<b>Fordele</b>	<b>Ulemper</b>
Hjørring	Socialpædagog i psykiatrien (3 timer, men i praksis 18,5 timer).  Samarbejder med idrætskonsulenter.	Stort kendskab til målgrupperne og indflydelse på frontpersonale.	Langt fra forvaltningen, idrætsforeninger og det (idræts)-politiske niveau.  Har mange andre kerneopgaver.
Mariagerfjord	Leder for kommunens væresteder.		
Vesthimmerland	Leder på ét værested.		



Som det fremgår af tabel 6, er idrætskoordinatorerne forankret forskellige steder i kommunerne, og selv inden for de fire overordnede organiseringsmodeller finder man en række variationer som beskrevet under kolonnen 'Karakteristika'.

Af interviewmaterialet fremkommer en italesættelse af disse variationer inden for tre overordnede temaer, som omhandler:

- Placering af idrætskoordinatorfunktionen centralt i en forvaltning vs. tæt på målgrupperne.
- Allokering af midler til en fuldtids- vs. en deltidstilling.
- Fordeling af idrætskoordinatorfunktionen på én vs. flere personer.

### CENTRAL VS. DECENTRAL FORANKRING AF IDRÆTSKOORDINATOR

De forskellige organiseringer adskiller sig grundlæggende fra hinanden i forhold til en idrætsfaglig vs. en socialfaglig diskurs. Mens både den integrerede funktion i Fredericia Kommune og BDFL-konsulenterne i Aalborg, Brønderslev og Horsens Kommuner arbejder ud fra en idrætsfaglig diskurs, arbejder koordinatorerne i de nederst placerede kommuner under model 4 i tabel 6 ud fra en socialfaglig diskurs. Midt imellem finder man Frederikshavn, Morsø og Thisted Kommuner, som befinder sig midt imellem disse to diskurser.

I interviewene nævner idrætskoordinatorerne både fordele og ulemper ved de forskellige retninger. Mens den første retning primært består af idræts- eller fritidskonsulenter i kommunernes forvaltninger (enten som fritidskonsulent eller BDFL-konsulent) har idrætskoordinatorerne i den anden retning profiler som socialpædagoger, fysioterapeuter eller ledere af væresteder og arbejder til dagligt tættere på bo- eller dagtilbud for mennesker med funktionsnedsættelser og/eller psykiske lidelser.

Én af fordelene ved at forankre idrætskoordinatorfunktionen centralt i forvaltningen er, at idrætskoordinatoren er tæt på ledelsesniveauerne og beslutningsprocesserne og typisk har et godt organisatorisk overblik over sin egen forvaltning. Det medfører kendskab til, hvem der kan være relevante at samarbejde med på tværs af afdelinger i forvaltningen eller i andre forvaltninger.

Denne placering sikrer desuden et stort kendskab til de lokale foreninger og erfaringer med at samarbejde med foreningerne. Medarbejderne vil typisk have en fornemmelse af, hvilke foreninger der i forvejen har fokus på målgrupperne eller kunne være interesserede i at samarbejde om at oprette tilbud målrettet mennesker med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser. BDFL-konsulenterne har derudover mandat til at arbejde på tværs af forvaltninger som led i det generelle BDFL-arbejde.

Omvendt har medarbejderne i kultur- og fritidsforvaltningerne typisk et begrænset kendskab til handicap- og psykiatriområdet og dermed også til de ledere og frontpersoner, som har med målgrupperne at gøre i hverdagen:

*"Men noget af det, der måske så kan være udfordringen dér [ved at have en idrætskoordinator forankret i forvaltningen], det er jo så at komme ud og få det forankret ude ved frontpersonalet. Altså at komme tæt nok på borgeren. Så, der er jo fordele og ulemper ved begge dele." (IP13).*

Denne ulempe bliver samtidig fremhævet som en fordel ved at have idrætskoordinatorfunktionen placeret tæt på de målgrupper, som projektet ønsker at aktivere.





Den helt åbenlyse fordel ved at forankre idrætskoordinatorfunktionen hos en medarbejder eller leder, der arbejder på et bo- eller værestedtilbud, hvor målgrupperne bor eller kommer, er således, at de har et særligt kendskab til borgerne og deres evner, behov og ønsker. Derved har de gode forudsætninger for at tilrettelægge aktiviteter, der modsvarer borgernes niveauer og formåen.

I denne position kan de løbende motivere borgerne til at deltage i en idrætsaktivitet og deltager indimellem selv i aktiviteterne, hvilket de oplever at have en positiv og motiverende effekt på borgerne.

Desuden har de indflydelse på medarbejdernes opgaver og fokus på idræt og bevægelse, som citatet her understreger:

*”Det har helt enorm betydning, set fra mit perspektiv, at de medarbejdere, der er involveret i det her, de synes, det er mega fedt, og at de har det her drive, der skal til i forhold til at motivere nogle borgere til at komme med. (...) Det kræver jo et helt enormt vedholdende arbejde fra medarbejderens side af. Og der tror jeg på, at hvis – lad os sige ti medarbejdere i en organisation – har det her drive, så er det bedre end, hvis der er én central inde i en sundhedsforvaltning. Jeg tror, de har sværere ved at komme ud og få den kontakt med mange borgere.” (IP13).*

Omvendt kan ulempen ved at forankre idrætskoordinatorfunktionen i et konkret botilbud være, at det vanskeliggør et tværgående perspektiv, der løfter dagsordenen for begge målgrupper. Samtidig arbejder de til daglig langt væk fra de politiske beslutninger, som kan gøre det vanskeligt at sikre tilstrækkeligt med økonomisk og tidsmæssig opbakning til arbejdets udførelse.

Ifølge én af konsulenterne fra projektgruppen er det vanskeligt at afgøre, hvilken konstellation der medfører de største effekter i kommunerne, fordi kommunerne har udformet sig så forskelligt, som tilfældet er i dette projekt. Vedkommende fremhæver en helt klassisk løsning med en placering midt imellem de to yderpositioner, så koordinatoren formår at blive et ansigt på tværs af både målgrupperne, foreningerne, botilbuddene og det kommunale bagland:

*”Det skal i virkeligheden være med placering et sted og med en personlig profil, så de tre instanser, altså slutbrugeren, det kommunale og foreningerne i trekanten tænker, at dét er vores idrætskoordinator.” (IP19).*

Denne midterplacering fremhæves også som en fordel af en idrætskoordinator, der oplever god mulighed for at arbejde brobyggende på tværs af idræt og andre sociale og sundhedsmæssige dagsordener:

*”Tanken med at sidde i vores sundhedscenter var jo også lidt anderledes, end hvad man havde andre steder i kommunen. Men det var jo fordi, at jeg skulle være bindeleddet mellem de borgere, vi har i sundhedscentre, hvor mine kolleger får nogle borgere igennem rehabilitering og vores angst- og depressionsgruppe, hvor vores ressourceteamsmedarbejdere kunne sluse nogle borgere ud til mig.”*

*”Samtidig, når jeg så havde nogle borgere ude i den frivillige verden, som måske havde brug for et rygestopkursus, en diætistsamtale eller måske fik diabetes eller et eller andet, jamen så kunne jeg så også være bindeleddet tilbage igen mellem borgere og mine kolleger”. (IP8).*



På den måde kan idrætsaktiviteterne tænkes ind i kommunens øvrige tiltag i et langsigtet perspektiv med fokus på sociale indsatser, sundhedsfremme og –forebyggelse.

Tankerne om involvering af frontpersonale og brobygningen til andre sundhedsfremmende og forebyggende indsatser minder i princippet om de tanker, der ligger bag Den Islandske Model, som godt nok har fokus på at sikre gode rammer (beskyttende faktorer), der kan være fremmede for et sundt ungdomsliv (Kristjansson et al., 2020).

I Den Islandske Model har der også været fokus på at have en gennemgående profil af professionelt personale, eksempelvis skolelærere, som de unge kender og er trygge ved, som derefter også fungerer som fodboldtrænere i foreningen efter skoletid. Den professionelle 'frontmedarbejder' får altså en central rolle som det trygge og stabile led i brobygningen mellem de fællesskaber og kontekster, som borgeren er i berøring med.

### FULD TIDS- VS. DELTIDSANSÆTTELSE

Man ser stor forskel på, hvor meget tid idrætskoordinatorerne har fået allokeret til arbejdsopgaver specifikt målrettet dette projekt. Mens én kommune kun har afsat 3 timer om ugen (som i praksis er blevet til 18,5 timer om ugen<sup>13</sup>), har enkelte andre kommuner fuldtidsansatte idrætskoordinatorer, som udelukkende arbejder for denne dagsorden. De fleste kommuner har dog valgt en løsning, hvor arbejdsopgaverne bliver en integreret del af en eksisterende stilling, eksempelvis en stilling som BDFL-konsulent.

Det er ikke på nuværende tidspunkt muligt at kæde kommunernes indsatser sammen med antal timer, der har været afsat til projektet. To af de kommuner, der har fuldtidskoordinatorer ansat, har samtidig arbejdet med dagsordenen i mange år, hvorfor det er vanskeligt at adskille tids- og erfaringsperspektivet fra timeperspektivet. Én af fuldtidskoordinatorerne med mange års erfaring nævner eksempelvis, at vedkommende oplevede begrænsede resultater de første år:

*"Vi fik ret hurtigt lavet en idrætsforening, og der var kæmpe opbakning blandt både ledelse, personale og brugere til at gøre det her. Det, der jo så var svært i det, det var jo at få brugerne i gang og få dem til at komme ud og spille badminton. Jeg har jo stået sindssygt mange gange alene med en eller to brugere i starten, fordi de jo var bekymrede for, hvad det her, det var." (IP8).*

Dette viser, at der har været en træg start, som nogle af kommunerne også oplever i det aktuelle projekt.

Én af konsulenterne fra projektgruppen peger på, at den afgørende faktor for at lykkes med at etablere idrætsaktiviteter for målgrupperne ikke så meget handler om en fuldtidsstilling men i stedet om, hvorvidt flere aktører og niveauer i kommunen formår at arbejde i samme retning:

*"Dér, hvor de har prioriteret ressourcer til det, så er antallet af timer ikke så vigtigt. Det handler om at holde fast i, at man rent faktisk vil det, sådan at den person ikke står alene med de timer, man nu har, og bakser med det. Dér, hvor der er en velvillighed*

<sup>13</sup> Idrætskoordinatorens nærmeste leder valgte at tillade 18,5 timer ugentligt til arbejdsopgaver relateret til projektet, selvom der udelukkende fulgte ekstra midler fra forvaltningen til 3 timer. De 15,5 timer er altså reelt taget fra andre soci-alfaglige arbejdsopgaver, som idrætskoordinatoren udførte forud for projektets start.



*også fra cheferne og forvaltningen, der ligesom siger: "jamen det her, det vil vi". Dér tror jeg, at man kan flytte meget – også med få ressourcer." (IP19).*

Konsulenten argumenterer for, at mening, vilje og evne, altså de organisatoriske forudsætninger, som nævnt indledningsvist i del 3 er vigtigere end selve det at have en fuldtidsansat idrætskoordinator.

I de enkelte kommuner må det formentlig blive en afvejning af ressourcer, der afgør idrætskoordinatorernes fremtidige position. Dette projekt viser, at der ligger et stort og tidskrævende arbejde i at skabe relationer til alle de involverede forvaltninger og aktører. Men at dette arbejde samtidig lægger fundamentet for en kommunal struktur, som på lang sigt er bedre gearret til at arbejde med den pågældende dagsorden.

Selvom det kræver et vedholdende arbejde at sikre fortsat fokus på bevægelse og samarbejde på tværs, er det dog ikke sikkert, at rollen på lang sigt behøver at være en fuldtidsstilling. I tilfælde, hvor ejerskabet er forankret hos en bred vifte af aktører, og hvor der er stor erfaring i arbejdet med målgrupperne, kan der være behov for færre timer til det koordinerende arbejde.

#### FORDELING AF IDRÆTSKOORDINATORFUNKTION PÅ ÉN VS. FLERE PERSONER

I de fleste kommuner finder man én medarbejder, der udfylder idrætskoordinatorfunktionen, mens funktionen i andre kommuner er delt mellem to eller tre medarbejdere.

Fordelen ved én idrætskoordinator er, at det giver en mere intens mulighed for at opbygge relationer og netværk samt erfaring over tid, som gør det muligt at arbejde med og udvide indsatserne for de to målgrupper.

Samtidig risikerer man at havne i en klassisk udfordring med personafhængighed, som tilfældet her illustrerer:

*"Der står jo rigtig meget [navn på idrætskoordinator] på det her, på alle de her tiltag, der er. Og det er jo fedt på den måde, at der er rigtig mange i det kommunale system, der ved, hvad jeg laver, og hvilke tilbud jeg har. Ulempen er jo så, at der står måske lidt for meget [navn på idrætskoordinator] på nogle af tingene. At det bliver afhængigt af det." (IP8).*

Vedkommende giver udtryk for, at indsatserne forankres hos idrætskoordinatoren frem for at ejerskabet for aktiviteterne lægges over på bosteder og foreninger i lokalområderne.

Fremadrettet kan det være relevant at sikre sig, at en utilsigtet effekt af en fuldtidsidrætskoordinator ikke bliver, at funktionen ligefrem kommer til at stå i vejen for en fuldført forankring af indsatser hos de aktører, der er tættest på målgrupperne i dagligdagen, fordi vedkommende har tid til at påtage sig mange opgaver. Evalueringen har dog ikke mulighed for at vurdere, hvorvidt denne utilsigtede effekt er en realitet på nuværende tidspunkt.

Deler man idrætskoordinatorfunktionen op i flere medarbejdere, undgår man personafhængighed og kan samtidig sikre, at flere forskellige lag i kommunen får ejerskab af rollen. Eksempelvis hvis rollen fordeles mellem en central forvaltningsperson og aktører, som er tættere på de to målgrupper.



I de kommuner, hvor koordinatorfunktionen er delt på flere medarbejdere, er håbet netop at sikre en forankring efter projektets ophør, fordi det er blevet en naturlig del af arbejdet for en række medarbejdere. Det er dog fortsat vigtigt at udpege enkelte ansvarspersoner, så man ikke risikerer den klassiske dynamik, hvor 'alle har den', som fører til, at 'ingen har den'.

Andre projekter med fokus på ændret praksis på socialområdet via samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet konkluderer ligeledes, at det er vigtigt med et delt ansvar hos både forvaltning og frontpersonale fremfor udelukkende at placere ansvaret ét sted (Socialstyrelsen, 2017).

Samtidig kan der være en økonomisk fordel ved at dele koordinatorfunktionen på flere niveauer på tværs af forvaltningsområder:

*"Det er som om, at den økonomiske pris, den er lidt nemmere at spise, hvis vi kan fordele den over tre-fire forskellige områder." (IP12).*

Ved at sikre økonomisk bidrag til en koordinatorfunktion på tværs af forvaltninger som eksempelvis en idræts-, handicap/psykiatri-, social og/eller sundhedsforvaltning, giver det samtidig et naturligt tilhørsforhold på tværs, som allerede i udgangspunktet sikrer en samarbejdsstruktur på tværs.

#### FORUDSÆTNINGER FOR OPERATIONALISERING AF ARBEJDET MED BEVÆGELSESTILBUD TIL PI-MÅLGRUPPERNE

Foruden ovenstående fokus på organisatoriske forudsætninger for succes med implementering af bevægelsesfællesskaber for PI-målgrupperne, bør en række operationelle forudsætninger være opfyldt (Pilgaard & Kjær, 2019). Dette afsnit samler op på forudsætningerne med afsæt i interviewmaterialet og eksisterende litteratur.

Som nævnt i figur 4, finder evalueringen en række operationelle forudsætninger, som kan kategoriseres under rammer, relationer og kompetencer, og som bekræfter en lang række af de fund, som også fremkommer af anden litteratur om idræt for sårbare målgrupper (Ibsen et al., 2012; Pilgaard & Kjær, 2019).

Flere idrætskoordinatorer peger faktisk på, at disse forudsætninger er vigtigere end den egentlige aktivitet:

*"Det er faktisk næsten ikke så vigtigt, hvad det er for en aktivitet. Der skal være sådan en god karma, om man vil, i de her tilbud. Det er dét, der er med til at skabe, at borgerne kommer tilbage." (IP5).*

*"De vil gerne deltage, når der er nogle tilbud, så det handler også om at have tilbudene." (IP6).*

*"Foreningen, dem der har tilbuddet, jamen det skal være en aktivitet, som: 1) ikke er for langt væk fra borgerne. Det her med afstand og kørsel, det er en ret stor barriere, og 2) det skal være en aktivitet, hvor der i høj grad er fokus på succeser og det her med fællesskabet (...) Der, hvor du fokuserer, det er også der, hvor de har deres interesser." (IP5).*

Dette kan være årsagen til, at der har været 24 forskellige aktiviteter i spil på tværs af kommuner i projektperioden. Det handler mere om et tilbuds tilgængelighed, om en interesseret forening eller en med-



arbejder på et botilbuds interesse for at lave en bestemt aktivitet for målgrupperne, end det handler om en særlig egnet aktivitet.

## RAMMER

Rammer for idrætstilbuddene dækker over økonomi, adgang til faciliteter, transport, udstyr, tidspunkter og organisering af aktiviteterne. De enkelte emner er kort berørt i de følgende afsnit.

## ØKONOMI

På tværs af kommunerne er der forskelle på, hvordan idrætstilbuddene er organiseret rent økonomisk. I nogle kommuner er tilbuddene gratis for målgrupperne og finansieres gennem fonds-/projektmidler eller kommunale midler som eksempelvis §18-midler. I disse kommuner ønsker man ikke at gøre økonomi til en barriere for deltagelsen, som en idrætskoordinator her fortæller:

*"Men der har vi så også valgt at sige, jamen jeg dækker så de udgifter, jeg ved ikke endnu, hvordan, men jeg har bare sagt, jamen det skal ikke være det, der er begrænsningen, for der er så få, det er så lidt ressourcekrævende alligevel. Så det kan ikke passe, at det er det, der skal være afgørende for de her borgere. Så de penge må vi bare finde. (IP12).*

I en anden kommune er idrætstilbuddene organiseret i foreningsregi, hvor der er brugerbetaling/egen betaling for målgrupperne som i de almene idrætsforeninger. Adspurgt svarer en idrætskoordinator fra en af disse kommuner, at brugerbetaling ikke opleves som en barriere for deltagelse blandt målgrupperne.

En tredje idrætskoordinator peger på, at selvom der i kommunen er egenbetaling i forhold til medlemskab i en IFS-forening, så er de ikke strikse i forhold til, om borgerne har betalt eller ej:

*"Vi går i rigtig store sko her og står ikke og kontrollerer, om man har betalt sit kontingent. Så der er rigtig mange, som hænger sådan lidt i yderkanten, kalder vi det. Ja, de kommer engang imellem til sport, men de er heller ikke helt medlem af klubben." (IP8).*

I en fjerde kommune har idrætskoordinatoren arrangeret fleksible medlemsskaber, hvor: "de tegner unavngivne medlemsskaber, fordi de har jo nogle borgere inde og bo kortvarende i nogle perioder, hvor det kan være svært at motivere dem til at betale et halvt års kontingent". (IP13).

På den måde sikres en fast indtægt til foreningen, mens udøverne undgår at betale for et medlemskab til et tilbud, som de måske ikke formår at engagere sig i over længere tid.

Økonomi har som tidligere nævnt også betydning i forhold til køb af udstyr, rekvisitter, leje af faciliteter, honorar til foreninger mv., hvor idrætskoordinatorerne giver udtryk for, at relativt få midler og nem adgang til at ansøge om disse midler har en stor betydning:

*"Men da vi skulle afsted på den her træningstur, der gav BDFL-PI-projektet faktisk til rygsække til alle, der skulle afsted. Og det lyder måske sådan lidt banalt, men det gav sådan et rigtig godt sammenhold, at vi alle sammen havde den samme rygsæk, og den blev brugt flittigt. Og nu her bagefter, et år efter vi har været afsted, så kan man da se: "nå, det var dig, der var med", eller, alle bruger stadig de her lækre rygsække, som vi fik købt ind for nogle penge." (IP14).*



## FACILITETER OG Udstyr

Adgang til faciliteter og udstyr er et centralt fokus i idrættens verden og ofte en centralt oplevet barriere for at arbejde med idræt og bevægelse. Faciliteter fylder imidlertid mindre for de interviewede og er derfor et perifært tema i forbindelse med evalueringen. I de interviews, som kommer ind på faciliteter eller udstyr, handler det typisk om adgang til almindelige idrætshaller eller økonomi til indkøb af eksempelvis hockeystave, og nogle idrætskoordinatorer oplever, hvor vanskeligt det er at få haltider i aftentimerne, mens adgangsforholdene er bedre i dagtimerne.

Samtidig nævner enkelte koordinatorer en anden opmærksomhed på at tænke i alternative faciliteter, når man bevæger sig ind på idrætstilbud for målgrupper med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser:

*"Når man bevæger sig ind på det her specialområde, er der en helt anden parathed til at snakke om alle mulige andre ting, og det er måske også bare mere naturligt for dem, fordi der nogle gange bare er behov for nogle andre tilbud end det helt klassiske håndboldhold eller fodboldhold."*

*"Så der synes jeg helt klart, at der er noget læring i at prøve at tænke det anderledes og tænke bevægelse som mange ting, og vi behøver jo ikke altid en hel hal for at kunne lave bevægelse (...) Altså tænke det ud af boksen. Der er helt klart noget læring at trække ind på andre områder – og en parathed."* (IP6).

Foruden fokus på alternative bevægelsesfaciliteter, som eksempelvis kan udvikles på bosteder, væresteder mv., er det fremadrettet relevant at undersøge og debattere, hvorvidt kommunerne kan og skal sikre gratis adgang til faciliteter for sårbare målgrupper i dagtimerne.

Der findes på nuværende tidspunkt ikke et godt overblik over kommunale modeller for økonomisk kompensation. Man ser enkeltstående eksempler, hvor en kommune har udlånt en hal til et fodboldhold for socialt udsatte for en stærkt reduceret leje eller lignende. Men hvad kræver det eksempelvis i praksis af en kommune at sikre gratis facilitetsadgang, og i hvilket omfang kan det lette arbejdet med at skabe idræt for sårbare målgrupper? Det vil være relevant at afdække fordele og ulemper nærmere, hvilket ikke er muligt på baggrund af datamaterialet til denne evaluering.

## TRANSPORT

Flertallet af kommunerne nævner transport som en central barriere for at skabe bevægelsestilbud til de to målgrupper. Ofte fordi borgerne ikke mestrer at transportere sig selv. De er derfor afhængige af, at tilbuddene enten kommer til dem på botilbud, eller ligger i nærheden af, hvor de bor:

*"Det, vi står i hver gang, når der skal sættes noget i gang, det er: "Hvordan kommer beboerne hen til aktiviteten?" hvis det ikke foregår på institutionen?"* (IP17).

Ofte bliver løsningen en klassisk minibus, som kan fragte borgerne: *"Udfordringen er at få dem fra A og så op til hallen. Men når så de er i hallen, så vil de jo også gerne lave noget."* (IP8).

I nogle kommuner har man derfor fokuseret på at flytte aktiviteterne ud på botilbuddene, for at undgå transport og store afstande. På den måde er det muligt at nå flere i målgruppen på én gang. Det har særligt vist sig hensigtsmæssigt i forhold til at nå mennesker med udviklingshæmning eller visse psykiatriske borgere, som ofte bor sammen på botilbud. Sværere er det at nå mennesker med fysiske funk-



tionsnedsættelser eller med mildere grader af psykiske lidelser, fordi de ikke i samme omfang befinder sig samme sted.

## DAGTIMER OG UFORMELT SET-UP

Mange af aktiviteterne ligger i dagtimerne og ud på eftermiddagen, som typisk er det tidspunkt, hvor især borgere med psykiske vanskeligheder har energi og overskud til bevægelsesaktiviteter. Dagtimerne er en fordel i forhold til tilgængelighed i faciliteter, men kan være udfordrende i forhold til samarbejde med det frivillige foreningsliv.

Borgere med udviklingshæmning kan ifølge nogle af idrætskoordinatorerne bedre håndtere at deltage i aktiviteter i aftentimerne, hvilket kan være nødvendigt for de borgere, som er i beskyttet beskæftigelse og dermed er optaget i dagtimerne. I eksemplet herunder forsøger de dog alligevel at flette bevægelsesaktiviteter ind i dagtimerne:

*”Så forsøger vi at mase det lidt sammen med, at vi kunne jo komme ud med de her målgrupper. Det er jo nogen, som enten var i noget beskyttet dagsbeskæftigelse eller i noget ressourceforløb eller lignende. Dvs. vi kan bruge de haltider, som var ledige derude, formiddagstider, på at lave – altså bare få dem inden for dørene, mærke stemningen og finde ud af, hvad sport egentlig er og kan – i trygge rammer. Og så kan vi begynde at presse på med eftermiddagstimerne nu, sådan at vi går skulder om skulder med dem, der ellers er i klubberne.” (IP9).*

Her har idrætskoordinatoren blik for brobygningsprocesser på tværs af specialtilbud og almenidrætten gennem planlægning af idrætsaktiviteterne i umiddelbar forlængelse af hinanden. Det betyder, at målgrupperne møder hinanden som et første step til måske på sigt at arbejde i retning af 'mixed abilities', dvs. et ryk mod højre i den model, som blev præsenteret i evalueringens del 1 (figur 2, side 20).

Foruden tidspunkt på dagen er det også vigtigt at fastholde et uformelt setup i tilgangen til bevægelse. Som nævnt indledningsvist i dette afsnit om operationelle forudsætninger, er tilbuddet og det, at der er en 'særlig karma' vigtigere end selve aktiviteten:

*”Så det handler rigtig meget om at man vil den her målgruppe, for det er jo ikke superligafodbold, der bliver spillet, men man skal nogle gange tænke kreativt som træner, når der er en gut, der løber ned i den anden ende af banen og hellere vil skyde på mål der.” (IP8).*

Det betyder også, at man ikke altid kan arbejde ud fra de samme logikker, som ellers er indlejret i sportens verden, hvor det ofte handler om præstationsoptimering og konkurrence. Det er en hårdfin balance, som kræver god indsigt i målgruppens kunnen og formåen, samt individuelt kendskab til den enkeltes ønsker og behov. Dette leder videre til næste afsnit om relationer.

---

## RELATIONER

Idrætskoordinatorerne peger på, at relationer har stor betydning for målgruppens deltagelse i en idrætsaktivitet. Det handler både om relationer til de øvrige udøvere, idet fællesskabet har stor betydning for fastholdelse i aktiviteten, men også om de relationer, der dannes mellem målgrupperne og de personer, der står for aktiviteterne i det 'udøvende led'.



Særligt relationerne mellem målgruppen og det udøvende led har stor opmærksomhed i interviewene, og der er en særlig opmærksomhed på at styrke relationerne gennem anerkendelse, møde med målgrupperne i øjenhøjde og inddragelse af målgrupperne i beslutninger vedrørende aktiviteterne.

### **ANERKENDELSE OG MØDE I ØJENHØJDE**

Anerkendelse er et centralt fokus i det relationelle arbejde for sårbare målgrupper (Pilgaard & Kjær, 2019). Derfor nævner en idrætskoordinator, at de forsøger at afsætte ressourcer til det relationelle arbejde og anerkende borgernes vekslende dagsform:

*"I nogle aktiviteter er det også nødvendigt, at vi er to på, fordi der møder så mange op. Det kan eksempelvis være: Hver torsdag året rundt, der har vi fodbold, og der møder rigtig mange medlemmer op, og nogle har det jo også svært og skal måske lige komme og kigge lidt og har været væk i en periode, fordi de har haft det svært. Og så er det bare vigtigt, at der er én på sidelinjen til lige at tage sig af de små snakke, og: "Hvordan går det?"." (IP13).*

Anerkendelse kommer også til udtryk på et helt andet niveau, som citatet fra en anden idrætskoordinator herunder illustrerer:

*"Det reagerer vi jo nok alle – de flest af os – godt på, det her med, at man kan mærke, at man bliver taget alvorligt. Det er jo noget, vores målgrupper nødvendigvis ikke har prøvet så meget af, hvor vi andre har prøvet at dukke op til den store, hvad kunne det være, cykelbegivenhed (...) og man føler, man næsten er semi-professionel. Den følelse avler motivation, og den har vi kunne bruge, fordi, nu får de sgu sådan en jakke, hvor der står 'Gå'- eller 'Walk-vært' på ryggen. Så er man noget. Man har en funktion. Man kan noget og man er én, man forventer noget af. Og det er de pædagogiske mekanismer, vi har arbejdet efter i mange år, men som vi ikke har økonomien til at udføre i samme grad som DGI kan." (IP11).*

Her ligger anerkendelsen i kompetenceudvikling på et niveau, der er spiseligt for nogle af deltagerne i målgrupperne, hvor de bliver anerkendt og oplever en succesfølelse, som ellers er vanskelig at opnå i andre sammenhænge. For atter andre kan bare det, at deltage, skabe en følelse af at 'være noget' i verden, hvilket en idrætskonsulent fra projektgruppen herunder beskriver:

*"Det sociale og fællesskabet for dem, er lige så vigtigt som for os andre. Og det at kunne snakke med de andre på bostedet: "Jeg kommer lige nede fra fodbold i dag, og det var skide sjovt". Altså det der med, at man får en ny rolle. For børnene eksempelvis, som bor hjemme, der har søskende, som går til sport, at de også går til sport. At de også kan sidde hjemme og fortælle, at de var til træning i dag, at det var sjovt eller et eller andet." (IP17).*

Foruden anerkendelse ligger der også et centralt fokus på at møde borgerne i øjenhøjde og skabe genkendelighed:

*"Vores medlemmer er blevet mødt af en genkendelig person hver gang, de møder op, som også har været den, der har talt en del med trænerne, der skulle stå for undervisningen af sportsgrenene ude i foreningerne." (IP9).*





Selvom forenings samarbejdet betyder møde med forskellige foreninger og forskellige trænere, arbejder de altså i denne kommune med at sikre en genkendelig og gennemgående person, som hver gang følger med deltagerne.

## INDDRAGELSE

Især de kommuner, som i forvejen har gode erfaringer med IFS-foreninger, fokuserer på vigtigheden af at inddrage brugerne, både i forhold til valg af aktiviteter og i forhold til at indgå i bestyrelsesposter mv.

*”Og vi har faktisk lige fået lavet et lille tennisudvalg, hvor to af medlemmerne i idrætsforeningen, altså to brugere, de er tennisudvalget (...) og i dag har jeg faktisk en aftale med én fra tennisklubben om, at vi skal ned og se deres indendørs hal. Og der kommer de her to piger, som er i tennisudvalget (...) Så de ligesom på sigt får mere og mere ansvar, og jeg kan trække mig lidt. Men jeg kan aldrig trække mig helt. Det er stadig helt nyt, at vi har lavet det her udvalg, men det er sådan en tankegang, at vi hele tiden gerne vil have, at medlemmerne selv får nogle ansvarsområder inden for det, de interesserer sig rigtig meget for.” (IP14).*

Flere andre kommuner har samme inddragende tilgang for at sikre et ejerskab hos de borgere, som skal deltage i aktiviteterne:

*”Borgerne har været med på de udviklingsmøder eksempelvis på [navne på botilbud], der har jeg været med på en workshop, hvor borgerne har været med til at give input til, hvad de har interesse for, og hvad de vil, og hvad der er vigtigt og sådan nogle ting.” (IP5).*

I én af kommunerne har de ligefrem skrevet ind i samarbejdsaftalen, at mennesker med handicap kan få glæde ved at yde en frivillig indsats ude i lokalsamfundets fritids- og kulturinstitutioner, og har derved gjort inddragelse til et centralt mål.

Når spørgsmålet falder på, hvem der har stået for innovationen i forhold til udvikling af tilbud, svarer de fleste idrætskoordinatorer og konsulenter fra projektgruppen, at det typisk har foregået i en samskabende proces med borgerne. Det betyder samtidig, at man ikke finder radikalt anderledes eller revolutionerende bud på aktivitetstilbud, men i flere tilfælde helt simple, lavpraktiske og velkendte aktiviteter som floorball, volleyball, krolf mv.

---

## KOMPETENCER

Kompetencer er det sidste tema under de operationelle forudsætninger, som fremkommer af interviewmaterialet. Flere idrætskoordinatorer peger på, at den altoverskyggende faktor for, at borgerne kommer afsted til en aktivitet, er de medarbejdere, der er tæt på borgeren. Derfor er en række socialfaglige kompetencer lige så vigtige – hvis ikke mere vigtige – end de kompetencer, som foreningsidrættens trænere skal have i forhold til at håndtere målgrupperne.

## GATEKEEPERS ER AFGØRENDE FOR MØDET MED IDRÆT

Medarbejderne på botilbud, dagtilbud, væresteder og i bostøttefunktioner er ofte dem, der præsenterer målgrupperne for nye aktiviteter, motiverer dem til at komme afsted og dem, der i samarbejde med borgerne planlægger og strukturerer hverdagen for borgerne. Personalet bliver i flere omgange omtalt som så vigtige, at man nærmest kan tale om en gatekeeperfunktion. Det vil sige, at de er nøglen til at få



præsenteret bevægelse for målgrupperne, og samtidig nøglen til at sikre idrætskoordinatorer, foreningsliv og andre med aktivitetstilbud adgang til målgruppen.

Derfor er det vigtigt, at de tre værdier: mening, vilje og evne fra det organisatoriske niveau skinner igennem helt ned til medarbejderne på gulvet, så de kan se formålet med, at borgerne er fysisk aktive og samtidig evner at arbejde med dagordenen i praksis:

*"Jamen det er den tætte voksne, den, der er nærmest den her borger, som er den vigtigste i forhold til, om de har en fritidsaktivitet eller ej. Fordi de kan ikke selv komme afsted. De skal motiveres af flere omgange."*

*"Vi kan jo mærke, at de steder, hvor borgerne rykker sig, der er det fordi, at der er en medarbejder, der har gjort noget ekstraordinært (...) Fordi borgeren følger i høj grad de personer og de voksne rollemodeller, de har lige foran sig. Så det er ret centralt". (IP5).*

Som nævnt i del 1 af evalueringen har de fleste aktiviteter og indsatser været målrettet borgere med udviklingshæmning, mens færre tilbud har været målrettet borgere med fysiske funktionsnedsættelser. Dette skyldes ud over, at det er en relativt lille målgruppe, og at udstyr til parasport generelt er dyrt, at disse borgere ikke bor samlet og derfor ikke har adgang til en gatekeeper-funktion.

Det er fremadrettet relevant at afdække en gatekeeperrolle til de målgrupper, som ikke i forvejen er samlet på et botilbud:

*"Fordi vores borgergruppe med udviklingshandicap og også i en vis udstrækning folk med fysisk handicap, dem når vi jo kun via nogle melleminstanser. Så det er dem, vi i virkeligheden skal være gode til at få i tale, for at vi kan sandsynliggøre, at vores budskab når ud til den endelige slutbruger." (IP19).*

Her kan idrætskoordinatoren selv få en afgørende rolle som gatekeeper, mens også udnyttelse af eksisterende eller nyudviklede netværk er interessante at arbejde videre med.

## **SOCIALPÆDAGOGISKE OVERSÆTTERE**

Socialpædagogiske kompetencer er vigtige, men kan ikke stå alene. I flere kommuner arbejder man med kurser og kompetenceløft af personalet til at kunne varetage bevægelsesaktiviteterne, men i nogle sammenhænge kan man også gøre brug af, hvad man kan kalde for socialpædagogiske oversættere, dvs. personale eller lærere med kendskab til målgrupperne, som deltager i de idrætslige aktiviteter som i tilfældet her:

*"Det kan være simpelt at motivere nogen til at komme med, hvis der holder en bus udenfor, og de skal med. Så de følges ad. Og det er noget, man gør sammen. Altså det er det der sammenhold. Og hvis lærer Poul tager med hver gang, som er meget kendt, så er det også nemmere." (IP17).*

Citatet beskriver et grundprincip fra Den Islandske Model, som nævnt i afsnittet om central vs. decentral forankring af idrætskoordinatoren.



## OPSAMLING PÅ KOMMUNALE ORGANISERINGSMODELLER

På tværs af de tre gennemgåede dimensioner om idrætskoordinatorenes rolle, kan man pege på enkelte opmærksomhedspunkter for fremadrettede ansættelser.

For det første kan der være god grund til at sikre en forankring af koordinatorfunktionen på minimum to til tre forvaltninger. Samtidig kan man overveje at dele funktionen op på to til tre medarbejdere forankret forskellige steder, på forskellige organisatoriske niveauer i kommunen. Hvis man vælger en løsning, hvor koordinatorfunktionen primært hviler på én medarbejder, vil det under alle omstændigheder være afgørende at sikre udvalgte andre medarbejdere, som får et formelt ansvar for opgaven, og som kan være med til at sikre forankring og vedvarende fokus på dagsordenen.

En fordeling af ansvaret gør det samtidig muligt at sikre ansvar både tæt på ledelses- og beslutningsniveau og tæt på det udøvende niveau. Dette er et andet centralt opmærksomhedspunkt. Begge niveauer er vigtige, da en placering tæt på ledelse sikrer organisatoriske forudsætninger, mens ejerskabet hos frontmedarbejderne er helt afgørende for at sikre mødet mellem idrætstilbud og borgere.

Hvorvidt der er behov for en deltids- eller fuldtidsstilling er vanskeligt at sige på baggrund af evalueringens datamateriale. På den korte bane kræver indsatsen flere muskler for at få startet op på nye samarbejder og rutiner end at vedligeholde en veletableret struktur med bredt ejerskab fordelt på forskellige aktører.

På baggrund af erfaringer fra de 11 deltagende kommuner kan man ikke umiddelbart kæde en fuldtidsstilling sammen med et mere succesfuldt arbejde med at etablere idræt for de to målgrupper. De kommuner, som har fuldtidsmedarbejdere, har samtidig mange års erfaringer med arbejdet, hvorfor det er vanskeligt at isolere tidsaspektet fra timeaspektet.

En vedvarende fuldtidsstilling skaber dog interessante potentialer for løbende at udvide fokus og overføre gode erfaringer til at favne endnu flere målgrupper som eksempelvis de aktuelle målgruppers pårørende og familier, genoptræning i bred forstand samt målgrupper med psykosociale problemer (herunder misbrugere, hjemløse mv.).

Dette afsnit har desuden påpeget helt lavpraktiske forudsætninger som økonomi, adgang til faciliteter og udstyr, samt mere komplekst relationsarbejde i mødet med målgrupperne, samt tilstedeværelsen af både socialfaglige og idrætsfaglige kompetencer.

Helt centralt er arbejdet med gatekeeperfunktionen, som sikrer adgang til målgrupperne, og som samtidig kan være helt afgørende for, at målgrupperne møder bevægelsesfællesskaberne.



## SCENARIER FOR FREMTIDIG ORGANISERING AF BDFL-PI

På baggrund af den samlede evaluering er det relevant at overveje fremtidige scenarier for organisering af et eventuelt fremadrettet samarbejde. Evalueringsmaterialet giver anledning til at fremhæve tre forskellige scenarier, som fremgår af Tabel 7.

Tabel 7: Fremtidige scenarier for organisering af samarbejde

	<b>Kommunesamarbejdsmodel</b>	<b>National platformsmodel</b>	<b>Socialøkonomisk samarbejdsmodel</b>
Fordele	Kontrakt med kommuner.  BDFL-stempel.  Sikrer tæt dialog med kommuner.	Agere på indsatser, der vokser nede fra.  Føling med 'hvad der rører sig'.  National opmærksomhed.  Dynamisk i forhold til samarbejde og dialog.	Organisationsform med muskler.  Tvunget fokus på at definere og måle effekter.
Ulemper	Fastlåste samarbejder.  Forventning fra kommuner om medfinansiering.  Ressourcetung/tidskrævende konsulentindsats.	Ingen styring – men satsning på vidensdeling, rådgivning.  Uddeling af midler er afgørende for positionering.	Ressourcekrævende at realisere.  Kræver tredelt accept fra fond, kommune og 'social aktør'.  Tvunget fokus på at definere og måle effekter.

### KOMMUNESAMARBEJDSMODEL

Kommunesamarbejdsmodellen tager afsæt i den nuværende samarbejdsform, og det er naturligvis en mulighed at fortsætte med denne organisering fremadrettet. En central fordel i denne model er muligheden for at indgå en kontrakt med kommunerne og på den måde sikre sig et forpligtende samarbejde med klare mål.

Samtidig får kommunen et BDFL-samarbejdsstempel, som tilsyneladende afføder en positiv signalværdi, fordi en række tunge organisationer står bag. Det kan være en fordel for idrætskoordinatorenes arbejde med at sikre bred, lokal opbakning til at arbejde med den gældende dagsorden.

I denne organisering er der yderligere mulighed for at følge kommunerne tæt, holde dem op på målsætningerne og indgå i dialog om løsningen af de udfordringer, der måtte opstå. Omvendt kan dette arbejde være tungt og tidskrævende, og som evalueringen påpeger, har projektet afkrævet mange ressourcer fra idrætskonsulenterne i projektgruppen.

Blandt ulemper kan nævnes, som også fremhævet i evalueringen, at samarbejdet mellem kommunerne og de involverede idrætsorganisationer kan blive et fastlåst samarbejde, som vanskeliggør inddragelse af eksterne aktører, selvom det i et overordnet perspektiv er meningsfuldt.

Derudover ligger der i kommunesamarbejdsmodellen en forventning om, at idrætsorganisationerne forpligter sig økonomisk i arbejdet med PI-målgrupperne. Ikke kun i en afgrænset projektperiode, men som et løbende kerneområde i organisationernes arbejde.



## NATIONAL PLATFORMSMODEL

Som et ret modsætningsfyldt alternativ til kommunesamarbejdsmodellen kan der være inspiration at hente i en national platformsmode i tråd med Den Nationale Platform for Gadeidræt. Mens BDFL-PI-projektet ikke har formået at finde fondsfinansiering til (endnu) et stort kommunalt samarbejdsprojekt i BDFL-regi, kan der måske være bedre muligheder for at søge fondsmidler ud fra en platformstankegang.

Her kan man arbejde både med økonomisk og rådgivningsmæssig støtte samt systematisk videns- og erfaringsopsamling og samtidig sikre større rum for en bottom up tilgang, hvor de aktører, der interesserer sig for PI-målgrupperne, kan ansøge om midler eller rådgivning til udvikling af projekter.

Det skaber rum for at kunne samarbejde langt bredere uden på forhånd at være begrænset af en projektdefineret geografi og/eller aktør. Det sikrer samtidig, at involverede aktører og kommuner allerede på forhånd vil have de organisatoriske forudsætninger om vilje, mening (og eventuelt evne) på plads, da man må forvente, at de forud for en henvendelse til platformen har formuleret en målsætning og ønsker at arbejde med dagordenerne.

Potentielt kan man i denne tilgang altså springe en tidskrævende modningsproces over, som har fyldt meget i BDFL-PI-projektet. Samtidig giver det aktørerne bag platformen en føling med, hvad der rører sig i landskabet af aktiviteter, indsats og aktører for mennesker med funktionsnedsættelser og psykiske lidelser på baggrund af de henvendelser og ideer, der vokser nedefra.

Omvendt giver platformstankegangen mindre styring med processerne og de aktører, som ønsker at udvikle aktivitetstilbud, samt en mindre koordineret indsats på tværs af eksempelvis en hel kommune.

Samtidig beror platformstankegangen på uddeling af støttekroner til projekter sideløbende med en central rådgivningsfunktion. Derfor kræver modellen en vis økonomi. Nærværende projekt har dog vist, at 'håndrører' kan gøre en stor forskel i udviklingen af aktiviteter til PI-målgrupperne.

## SOCIALØKONOMISK SAMARBEJDE

Som et tredje scenarie for fremtidig organisering kan man lade sig inspirere af en 'Socialøkonomisk samarbejdsmodel'. Den er inspireret af Den Sociale Kapitalfond, som investerer penge i sociale indsats, som de kun får retur når og hvis en given indsats lykkes og dermed giver en besparelse, der modsvare investeringen.

Tilgangen er konkret inspireret af et samarbejde, som Den Sociale Kapitalfond har indgået med Aalborg Kommune og Fokus Folkeoplysning. I praksis betaler kapitalfonden Fokus Folkeoplysning for et resourceforløb, hvor de arbejder med at øge arbejdssøgende borgeres livsmestring og jobparathed. Kun i tilfælde, hvor borgerne kommer i vedvarende job, tilbagebetaler kommunen midler til kapitalfonden. Det bliver altså en løsning, hvor kommunen kun selv investerer, når de samtidig er forsikret en besparelse, mens kapitalformen løber 'risikoen'. Samtidig bidrager kapitalfonden med råd og vejledning løbende i projektet for at hjælpe Fokus folkeoplysning med at indfri målsætningerne.

I forhold til PI-målgrupperne er det interessant at afdække mulighederne for et lignende samarbejde. Det vil kræve, at der kommer skarpt fokus på økonomiske effekter af indsatserne, hvilket kan opfattes som både en fordel og en ulempe. Effektmålinger er generelt svære at påvise i mange idræts- og bevægelsesrelaterede projekter, og denne evaluering efterspørger netop muligheden for skarpere fokus på effekter i det fremadrettede arbejde. Eksempelvis når bevægelsesfællesskaberne bidrager til delta-



gerne individuelle udvikling og øgede livsmestring, som i nogle tilfælde måske ligefrem kan flytte borgerne ud af kommunale paragraffer. Samtidig lurder en fare ved at reducere værdierne af idræt og bevægelse til udelukkende at handle om målbare effekter og økonomisk vinding.

Et samarbejde med en kapitalfond ville tilføre projektet store økonomiske muskler, og de vil formentlig kunne bidrage med stor erfaring og faglig sparring i forhold til at sikre et succesfuldt outcome. Tilgangen ligger dog meget langt fra eksisterende projektilgange og praksis på idrætsområdet og vil givetvis være en ressourcekrævende affære at realisere i praksis. Spørgsmålet er desuden, om en aktør som Den Sociale Kapitalfond overhovedet ville finde bevægelsesdagsordenen relevant i et socialøkonomisk perspektiv?



## AFRUNDING OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

BDFL-PI har været et ambitiøst samarbejdsprojekt mellem DGI, DIF, PD og IFS under DAI. På trods af, at det ikke lykkedes at hente finansiering til et omfattende projekt med et budget på 20 mio. kr., er det lykkedes aktørerne at indfri en del af målsætningerne. De er lykkedes med at etablere samarbejdsaftaler med 11 kommuner, hvilket er én kommune mere end målsætningen, og samtidig har de arbejdet med at etablere netværk og samarbejdsrutiner i forskellige led internt i kommunerne og på tværs af kommuner og aktører.

De gennemførte aktiviteter er blevet afholdt for et samlet beløb på godt 675.000 kr. (eksklusiv løn til de kommunale idrætskoordinatore og timeforbrug blandt konsulenter fra DGI, PD og IFS). Selv inklusiv disse lønkroner ser projektet ud til at have nået ud til et stort antal kommuner og har sat mange ringe i vandet for relativt få midler.

### KOMMUNAL TRÆGHED OG MODNING AF SAMARBEJDE

Samtidig har de oplevet træghed i forhold til at få kommunerne gearret til at involvere sig i projektet, hvilket kan få visse positive følger, hvis trægheden samtidig betyder, at kommunerne har fået involveret mange relevante og afgørende aktører for at sikre bredt lokalt ejerskab af samarbejdet.

I det lys kan man måske ligefrem se det som en fordel, at projektet ikke fra starten lykkedes med at finde fondsfinansiering til et stort projekt. Der har foregået en modningsproces både internt og i det eksterne samarbejde, som skaber et godt afsæt for fremadrettet at arbejde ud fra en mere finpudset tilgang. Herunder bliver det også afgørende, at der kommer øget bevidsthed om effektmåling og en præcisering af, hvilke former for effekter man ønsker at afdække. Det ville have været u hensigtsmæssigt at gennemføre et projekt til 20 mio. kr., hvor man ikke efterfølgende har mulighed for at se nærmere på effekter både på organisatorisk plan og i relation til de specifikke målgrupper.

### FREMADRETTET FOKUS PÅ EFFEKTMÅLING

Evalueringen har udviklet et monitoreringsværktøj, som ikke i sin nuværende form ser ud til at være et redskab, som idrætskoordinatorerne har mulighed for at anvende. En dialog mellem evaluator, projektgruppe og idrætskoordinatorer kan formentlig sikre en justering, som skaber et solidt redskab til fremadrettet monitorering af aktiviteter og målgrupper samt udviklingen heri. Monitoreringen kan samtidig kobles til de to dimensioner, som illustreret i figur 2 i evalueringens del 1, der forsøger at indplacere forskellige tilbud i relation til en udviklings- eller trædestensmodel. Det vil skabe større overblik over, hvor kommunerne formår at skabe indsatser samt et tydeligere blik på, hvornår indsatserne formår at rykke borgere opad i en udviklingsproces.

Active Research foreslår derudover fremadrettet at afdække muligheder for at benytte kortfattede, håndholdte spørgeskemaer til at afdække betydningen af at indgå i idrætsfællesskaber. Der findes eksempelvis en række validerede mål i forhold til recovery, livsmestring, evne til at indgå i sociale sammenhænge mv., som kunne være værdifuld dokumentation af effekter, der også knytter sig til kommunale udgifter. Her bør der naturligvis være en nøje afvejning af etiske dilemmaer, da det også kan virke grænseoverskridende for nogle målgrupper at blive stillet over for personlige og følsomme spørgsmål.

### ET POSITIVT OG MENINGSFULDT SAMARBEJDE

Samarbejdsprojektet opleves overordnet meget positivt og værdifuldt i arbejdet med at udvikle og igangsætte aktiviteter for de to PI-målgrupper. Aktørerne udtrykker især bred enighed om, at det har



været meningsfuldt, at alle organisationerne er gået sammen om en fælles dagsorden. Det har skabt en stor gennemslagskraft, som en idrætskoordinator ligefrem beskriver som 'en bølge' eller i hvert fald et mindset, der har forplantet sig i kommunen.

Når aktørerne går sammen, bringer det samtidig dagsordenen op på et 'højere niveau', som gør det lettere for idrætskoordinatorerne at bringe dagsordenen igennem til lokale beslutningstagere.

### **FAGLIG SPARRING OG ØNSKE OM FORTSAT NETVÆRK**

Idrætskoordinatorerne har især oplevet gavn af at kunne mødes i faglige netværk på tværs af koordinatører, samtidig med at de roser muligheden for hurtig og nem adgang til faglig sparring blandt idrætskonsulenterne fra projektgruppen. Idrætskoordinatorerne håber derfor, at netværket vil fortsætte også efter endt projektperiode.

### **BEHOV FOR STRATEGISK FINPUDSNING AF SAMARBEJDSRELATIONEN – BÅDE INTERNT OG EKSTERNT**

De største udfordringer i samarbejdet omhandler den interne rollefordeling mellem DGI, PD og IFS. De skal håndtere den indbyggede 'systemfejl', at de hver især bliver målt på evnen til at rekruttere medlemmer, som i nogle tilfælde kan føre til en konkurrencesituation internt eller spænde ben for at samarbejde med andre aktører uden for projektet, som fra et kommunalt perspektiv er meningsfuldt.

Der kan være behov for at overveje en strategisk samarbejdsmodel, hvor vækst i det samlede aktørfelt bliver vendt til en overordnet fordel frem for en skærpet konkurrencesituation.

### **FOKUS PÅ BÅDE ORGANISATORISKE OG OPERATIONELLE FORUDSÆTNINGER**

Overordnet set samler evalueringen i del 3 op på de organisatoriske og operationelle forudsætninger, som er afgørende for at lykkes i arbejdet med at sikre øget bevægelse for PI-målgrupperne. På det organisatoriske niveau skal der være vilje, mening og evne til stede, mens der på det operationelle niveau er behov for at sikre de rette rammer, relationer og kompetencer.

Evalueringen peger på, at der kan være god grund til at sikre en forankring af koordinatorfunktionen på minimum to til tre forvaltninger og samtidig overveje at dele funktionen op på to til tre medarbejdere forankret forskellige steder både tæt på beslutningsniveau og tæt på det udøvende niveau.

### **GATEKEEPERS SOM AFGØRENDE FOR MØDET MED BEVÆGELSESFÆLLESSKABER**

Gennem flere afsnit i evalueringen leder analyserne i retning af frontpersonalet på botilbud, væresteder og specialskoler. De bliver fremhævet som helt afgørende 'gatekeepers', der sikrer adgang til målgrupperne, og som samtidig kan være helt afgørende for, at målgrupperne møder bevægelsesfællesskaberne.

Analyserne peger desuden på en række udfordringer i forhold til at sikre, at gatekeeperne arbejder med den pågældende dagsorden. Udfordringerne omhandler både frontpersonalets vagtplaner, interesse og kompetencer for at arbejde med målgrupperne og ressourcer sideløbende med mange andre kerneopgaver.

Derudover nævner evalueringen muligheden for at bruge frontpersonale som 'socialpædagogiske oversættere'. Dvs. at de, som gennemgående og trygge personer i mange af målgruppernes hverdag, ikke nødvendigvis selv behøver at have idrætsfaglige kompetencer, hvis de blot følger borgerne til de idrætslige aktiviteter.





Evalueringen påpeger ligheder mellem gatekeepertilgangen og de indsatsområder, der bliver gjort i Den Islandske Model, som har vist sig effektiv i arbejdet med at skabe sundhedsfremmende miljøer for unge på Island.

### **FOKUS PÅ UDVIKLING AF TILBUD PÅ TVÆRS AF ALLE FIRE UDVIKLINGSTRIN**

Evalueringen kategoriserer i del 1 de forskellige aktiviteter og events, som er afholdt i projektperioden, på tværs af to dimensioner, som skaber fire forskellige 'trin' i et udviklingsperspektiv. Den ene dimension omhandler organisering af aktiviteterne i forenings-/civilsamfundsregi vs. i kommunalt regi, mens den anden dimension omhandler organisering af aktiviteter i afgrænsede sammenhænge vs. blandet på tværs af målgrupper og almenidrætten.

Evalueringen påpeger, at det er vigtigt at sikre udvikling af tilbud i alle dimensioner for at skabe et samlet fokus på dagsordenen på tværs af aktører. Samtidig letter det brobygningsarbejdet på tværs af dimensioner, når alle aktørerne har fokus på og erfaringer i arbejdet med bevægelsestilbud. Derfor har det været en stor fordel, at projektet har anerkendt indsats på flere niveauer frem for eksempelvis udelukkende at arbejde med udvikling af tilbud i de almene idrætsforeninger. De forskellige organisationsniveauer forudsætter og forstærker hinanden i arbejdet med at udvikle de enkelte borgeres evner til at indgå i idrætslige fællesskaber frem for at være i konkurrence med hinanden.

### **SCENARIER FOR FREMTIDIG ORGANISERING AF SAMARBEJDET**

Helt overordnet ønsker samtlige 20 interviewpersoner, at samarbejdet fortsætter i 'en eller anden form' efter endt projektperiode. Og som det fremgår af evalueringen, er der genereret en lang række erfaringer, som under alle omstændigheder skaber gode forudsætninger for endnu mere målrettede indsats på tværs af aktører i de kommende år. Evalueringen præsenterer tre scenarier for mulige fremtidige samarbejdsmodeller og peger dog samtidig på både fordele og ulemper ved hver model. Der kan dog være elementer fra hvert scenarie, som kan agere inspirationskilder til en fremadrettet tilpasset samarbejdsform. Samtidig kan italesættelse af ulemper og udfordringer skabe et grundlag for dialog på tværs af aktørerne om en fremtidig samarbejdsform og en strategisk finjustering af samarbejdet.



## LITTERATURLISTE

Benjaminsen et al. (2018): Komplexitet i borgersager og opgaveløsning i socialpsykiatrien. En kvalitativ undersøgelse i fire kommuner. København: Viden til velfærd (VIVE)

Kommunernes Landsforening (2019): Fakta om kommunernes indsatser på det specialiserede socialområde.

Kristjansson, Alfgeir L. et al. (2020). "Development and Guiding Principles of the Icelandic Model for Preventing Adolescent Substance Use". I: *Health Promotion Practice*. Vol. 21, No. (1) 62-69.

Kruse, Marie & Nørregaard, Jesper (2012): Omkostninger for kommuner og regioner ved udvalgte senfølger til diabetes. København: Dansk Sundhedsinstitut.

Lyders, K. & Jespersen, E. (2013). *Idrætsdeltagelse blandt unge voksne med sindslidelser*. Odense: Institut for Idræt og Biomekanik i samarbejde med Dansk Arbejder Idrætsforbund.

Pilgaard, M. & Kjær, M. (2019). *Idræt for socialt udsatte – et blik på udøverne*. Aarhus: Idrættens Analyseinstitut.

Pilgaard, M. & Rask, S. (2018). *Idræt for socialt udsatte – et blik på aktørerne*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Vidensportal på det social område (2020): Komorbiditet. Odense: Socialstyrelsen  
<https://vidensportal.dk/handicap/voksne-med-udviklingshaemning/omfang-1>

Socialstyrelsen (2017). *Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet. Støtte til mennesker med psykiske vanskeligheder*. Odense: Socialstyrelsen.

Udviklingshæmmede Landsforbund: ULF Diabetes. <http://www.ulf.dk/foredrag-og-kurser/diabetes/>

Østerlund et al. (2014): Idræt, fritid og helbred for mennesker med funktionsnedsættelse. Odense: Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet



## BILAG 1

Udfyld gerne nedenstående skema med dit bedste bud på, hvor mange aktive I har haft i forskellige sammenhænge i løbet af den periode, hvor I har været en del af projekt BDFL Parasport/IFS.

Antal <i>unikke</i> udøvere i projektperioden	Børn og unge u. 18 år			Voksne o. 18 år			Evt. kommentar
	Borgere med fysiske handicaps	Borgere med udviklingshæmning	Borgere med sindslidelse	Borgere med fysiske handicaps	Borgere med udviklingshæmning	Borgere med sindslidelse	
Antal, der har været aktive i skoleforløb							
Antal, der har været aktive på botilbud/væresteder							
Antal, der har været aktive i særligt tilrettelagte foreninger (f.eks. IFS-foreninger, handicapforeninger)							
Antal, der har været aktive i alment idrætsforeninger							
Antal forskellige* <b>aktiviteter</b> målrettet målgrupperne							

\*hvis der er tale om en gentagende aktivitet, der eksempelvis finder sted hver uge, skal aktiviteten alene tælles med én gang.

Herunder må du gerne angive dit bedste bud på, hvor mange *flere* udøvere I har haft i de forskellige kategorier i forhold til, hvordan det så ud forud for jeres kommunes deltagelse i projekt BDFL parasport/IFS.

Antal <i>flere</i> udøvere i projektperioden	Børn og unge u. 18 år			Voksne o. 18 år			Evt. kommentar
	Borgere med fysiske handicaps	Borgere med udviklingshæmning	Borgere med sindslidelse	Borgere med fysiske handicaps	Borgere med udviklingshæmning	Borgere med sindslidelse	
Antal, der har været aktive i skoleforløb							
Antal, der har været aktive på botilbud/væresteder							
Antal, der har været aktive i særligt tilrettelagte foreninger (f.eks. IFS-foreninger, handicapforeninger)							
Antal, der har været aktive i alment idrætsforeninger							