



Center for Holdspil og Sundhed

Fodbold Fitness

Implementeringsstudie
Juli 2013



Søren Bennike
Johan Michael Wikman
Laila Ottesen

Fodbold Fitness

Implementeringsstudie

Fodbold Fitness, Implementeringsstudie

Manus 2013, print 2014

© Søren Bennike. Mail: soren.bennike@nexs.ku.dk

Evalueringsansvarlige ph.d. studerende Søren Bennike, AC-fuldmægtig Johan Michael Wikman og lektor Laila Ottesen.

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

Fodbold Fitness

Implementeringsstudie

Søren Bennike

Johan Michael Wikman

Laila Ottesen

Indhold

Indhold	5
Resumé.....	6
Læsevejledning	12
1. Hvad er Fodbold Fitness?	17
2. Implementeringen af Fodbold Fitness	20
2.1 De socioøkonomiske forhold.....	20
2.2 Udvikling af konceptet og valg af implementeringsstrategier	21
2.2.1 Mål og implementeringsaktører.....	21
2.2.2 Implementeringsinstrumenter og tildeling af ressourcer	25
2.3 Implementeringsprocessen	27
2.3.1 Forvaltningslogikker	28
2.3.2 Aktørinteresser.....	34
2.3.3. Udviklingskonsulenter og kontaktpersoner som implementeringsaktører	42
2.3.4 Målgruppeadfærd.....	49
2.4 Feedback.....	51
2.4.1. Flexibilitet	53
2.4.2 Online booking	55
2.4.3. Navnet Fodbold Fitness	57
2.5 Implementeringsresultater	60
2.5.1 Hvor mange, hvornår og hvordan?	61
2.5.2 Hvordan ser konceptet ud i klubben?	64
2.5.3 Hvad har det betydet for klubberne?	72
3. Anbefalinger.....	75
Litteratur.....	78
Bilag 1	79

Resumé

Visionen for den indgåede samarbejdsaftale imellem Center for Holdspil og Sundhed (CHS), Institut for Idræt og Ernæring (NEXS) og Dansk Boldspil Union (DBU) er bl.a. at levere aktuelle rapport omhandlende implementeringen af Fodbold Fitness (FF) og bidrage med evidensbaserede anbefalinger og konceptudvikling i forhold til det fremtidige arbejde med FF.

Denne rapport præsenterer resultaterne af en undersøgelse omhandlende implementeringen af DBU's koncept FF. Rapporten bygger på data af både kvalitativ og kvantitativ karakter, herunder 3 individuelle og 3 fokusgruppeinterviews med udvalgte medarbejdere i DBU, fokusgruppeinterviews i 4 udvalgte fodboldklubber der tilbyder FF, 2 spørgeskemaundersøgelser stilet til hhv. 1247 fodboldklubber og 112 FF-kontaktpersoner, samt dokumenter fra DBU vedr. FF. Undersøgelsen er udført i foråret 2013, og rapporten er afsluttet 1. august 2013. Rapporten er publiceret i august 2014. En lang række citater, figurer og tabeller, der underbygger resultaterne i følgende resumé, kan læses i rapporten, der afsluttes med en række anbefalinger.

Implementering af Fodbold Fitness er ikke nogen let opgave. Det vil de, som har arbejdet med FF, kunne nikke både genkendende og anderkendende til. Og det er og vil heller ikke være en let opgave i fremtiden.

FF, som blev igangsat i maj 2011, er et koncept, som blev igangsat af DBU og DIF, der tilsammen har investeret 4,5 millioner kroner i det. Konceptet blev udviklet, efter forskningsresultater fra NEXS pegede på fodboldspillets gavnlige sundhedsmæssige effekter af både fysiologisk og social karakter. Formålene med FF er at:

- *Profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet.*
- *Profilere DIF, DBU og lokalunionerne som fodboldens breddeorganisationer.*
- *Skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion.*
- *Støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere.*
- *Få endnu flere til at benytte faciliteterne i klubberne på "skæve" tidspunkter af døgnet.*
- *Skabe kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger m.v.*
- *At der erhverves mindst 7.500 fodboldmotionister (over 25 år) som nye medlemmer. Såfremt projektperioden forlænges til en sammenlagt femårig periode, er det målsætningen, at klubberne i 2015 kan notere en medlemsfremgang på i alt 13.500 fodboldmotionister.*
- *Det forventes, at 200 klubber deltager ved udgangen af 2013.*

FF er fodbold med et fokus på de sundhedsmæssige gevinster, uden turneringsdeltagelse, og til et lavere kontingent end ”normal” klubfodbold. Klubberne har stor medbestemmelse i forhold til at forvalte konceptet, så det passer til deres rammer og deres ønsker. Figur A på næste side illustrerer, hvordan FF adskiller sig fra den form, som organiseret fodbold har haft i mange år, hvilket også indfanges i det navn, som vi har valgt til figuren – *Fodbold Version 3.0*.

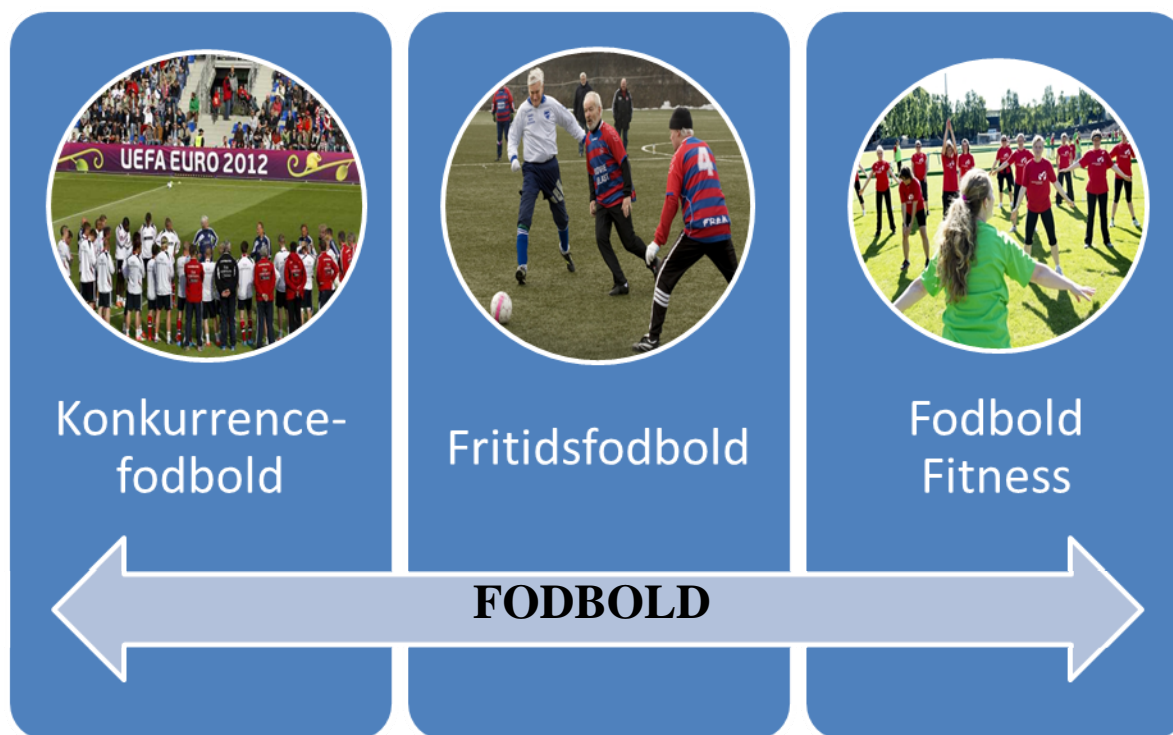


Fig. A: Fodbold Version 3.0

De aktører, der er ansvarlige for implementeringen af FF, kan ved første øjekast opdeles i to systemer. Der er her tale om DBU og klubberne. DBU har skabt konceptet, men hvis ikke klubberne tilbyder det, vil det af gode grunde ikke kunne lade sig gøre at føre det ud i livet. Inden for DBU's system er der dog en meget tydelig opdeling mellem DBU (centralt) og DBU's lokalunioner (LU) (regionalt). Således skal ikke bare to men tre systemer arbejde sammen om en succesfuld implementering. DBU centralt, DBU regionalt og foreningerne (klubberne). I hvert af disse systemer findes en lang række beslutningstagere. DBU har designet konceptet, LU'erne skal operationalisere det, og klubberne skal realisere det. Det er, hvad man kalder et klassisk 'top-down' koncept. Aktører og implementeringsopgaver er listet i figur B på side 10.

Fodbold Fitness er som udgangspunkt kun et koncept på papir, hvor gennemslagskraften er afhængig af, hvad der sker under implementeringen.

Frit efter Lipsky (1980).

Dette citat illustrerer, at selv om et design og en implementeringsstrategi er på plads, er det meget afgørende, hvad der sker, når implementeringen eksekveres. Mulige udfordringer kan være yderst svære at forudsige. Vi har fundet, at en væsentlig udfordring for implementeringen er det, som vi i figur B betegner som logik. De tre systemer besidder tre forskellige forvaltningslogikker, som problematiserer implementeringsprocessen. En væsentlig forskel ligger i at DBU's to systemer (DBU centralt og DBU regionalt) er professionelle, og klubbernes system er frivilligt. Men til trods for at de to systemer, der fungerer under DBU, er professionelle, fungerer de i mange henseender forskelligt. DBU's opbygning med LU'er er en hierarkisk opbygning og kan organisatorisk betegnes som en decentralisering af det arbejde, der foregår i DBU. DBU, som det centrale system, besidder en national logik med det politiske fokus at styrke fodboldens position på nationalt plan, hvor LU'erne søger at styrke fodbolden på regionalt plan.

I LU'erne eksisterer en stor arbejdsmæssig autonomi, hvilket gør, at LU'erne også besidder en stærk selvstændighedslogik. Disse forskelle i logik er ikke uproblematisk i forhold til at implementere et koncept, der for det første gør op med den traditionelle måde at tilbyde klubfodbold på, og for det andet er blevet skabt centralt, men ønskes operationaliseret decentralt. En decentralisering af konceptets implementering stiller samtidig store krav til LU'ernes viden og lyst til at arbejde med FF. Undersøgelsen peger på, at der eksisterer en modvilje i LU'erne imod at "lade sig bestemme over" og over ikke at være blevet inddraget i udviklingen af FF. Der er samtidigt tale om en ny måde at arbejde på, hvor LU'erne er vant til at hjælpe klubberne med de udfordringer, som de står overfor. Som udgangspunkt kan man forsøge at afhjælpe denne problematik ved i højere grad at inkludere LU'erne i udvikling af konceptet, eller man kan arbejde på at ensrette de to systemers logik.

Klubberne, der udgør det lokale system, besidder deres egen og helt tredje logik, hvor en frivillighedslogik er styrende, og hvor fodbold er præget af det, som i figur A betegnes som fritidsfodbold. De aktiviteter, der tilbydes i klubberne, forvaltes hovedsageligt af frivillige, som gør det af lyst. Således er klubberne også præget af en selvstændighedslogik, da klubberne, noget forsimplet, er selvstændige i deres eksistens og kan arbejde med fodbold og som forening på den måde, som de synes, giver mening. Man kan argumentere for, at vi endnu engang ser en decentralisering af implementeringsarbejdet. Nu bliver det op til den enkelte LU at samarbejde med en lang række klubber, der fungerer med lokal logik, og som i lighed med LU'erne ikke nødvendigvis vil lade sig styre.

Ud over en forskel i forvaltningslogik besidder de tre systemer en forskel i interesser. Som følge af forskning der peger på fodbold som en sund motionsaktivitet, har DBU fået en stor interesse for sundhed. Som målsætningerne for FF understreger (og som illustreres i figur A), har DBU, udover

et ønske om at rekruttere medlemmer, også et ønske om at forny og udvikle fodboldspillet. Undersøgelsen peger på, at LU'erne ikke har forstået intentionen med denne udvikling eller finder den interessant, da de hovedsageligt ser FF som et rekrutteringskoncept. Det ligger i tråd med den logik, der som nævnt eksisterer i LU, der handler om at hjælpe klubberne med deres aktuelle problemer. Klubberne har ikke efterspurgt et koncept som FF, hvilket kan forklares med, at det ikke er et tilbud til klubbens eksisterende medlemmer, men til nye målgrupper. Den målgruppe, der kunne være interesseret i FF, er altså ikke i en position, hvor den uden besvær kan ytre ønske herom, da den ofte ikke er en del af klubben i forvejen.

I en spørgeskemaundersøgelse angiver klubberne, at deres vigtigste formål er at skabe et socialt fællesskab for medlemmerne samt aktiviteter for børn og unge. Disse interesser er ikke umiddelbart i tråd med FF, der som nævnt fokuserer på at tilbyde fodbold til en ny målgruppe over 25 år og ikke klubbens eksisterende medlemmer. Denne interesseforskel kan betyde, at klubberne ved første øjekast ikke ønsker FF. I et andet spørgsmål er klubberne blevet bedt om at vurdere en række udsagn, og her er en stor del enige i, at klubben skal arbejde aktivt på at få flere medlemmer, og over halvdelen mener, at klubben skal tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster. Det vil sige, at der er et potentiale for FF, som klubberne ikke nødvendigvis er bevidste om.

For at samle op på ovenstående har vi skabt figur B, der illustrerer, hvordan alle tre systemer (det centrale, det regionale og det lokale) har forskellige arbejdsopgaver i forhold til implementeringen af FF, arbejder ud fra forskellige forvaltningslogikker og har forskellige aktørinteresser. Disse forskelle besværliggør implementeringen og har betydning for det ejerskab, der er nødvendigt i en decentraliseret implementering som FF. En mere dybdegående gennemgang af disse udfordringer findes i rapporten.

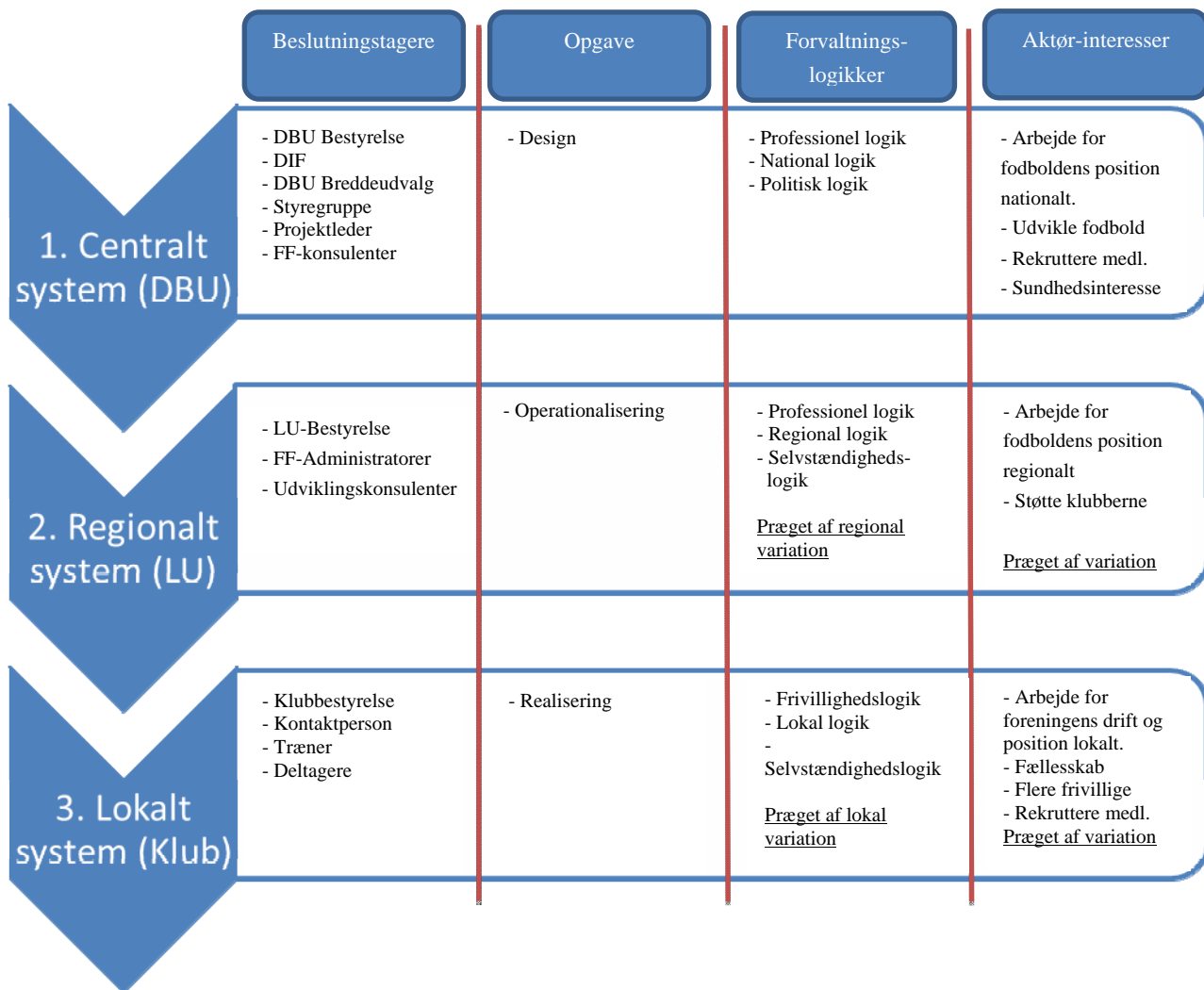


Fig. B: Implementeringssystemer

En af de udfordringer, der har vist sig som værende væsentlige i implementeringen af FF-konceptet, er ønsket om fleksibilitet. Flexibilitet kan dog forstås på flere måder. Ønsket om at kunne komme og spille fodbold på fleksible tidspunkter, kan ikke opfyldes, da FF er afhængig af et vist antal deltagere og en banetid. De hold, der tilbyder FF, har omkring 10 deltagere, hvilket gør holdet særdeles skrøbeligt, og nogle klubber er presset på banetid. Det fleksible ligger derimod i en version af fodbold uden de forpligtelser, som kampe i weekenden skaber. Det er ligeledes fleksibelt i sin form, hvor man ikke behøver at være 22 spillere, hvor man ikke behøver et stort baneareal, og hvor man ikke behøver at skulle kridte en bane op. Som DBU skriver, er FF heller ikke afhængig af en fast træner. Undersøgelsen peger imidlertid på, at en fast træner vil øge muligheden for, at holdet bliver en succes. Deltagerne i FF ønsker at komme, fordi det er sjovt og sundt, og de ønsker ikke at skulle tænke over træningens indhold og form.

Figur C viser, hvor mange klubber der tilbyder FF, og hvor mange klubber der har hørt om FF.

Union	Hvor mange har hørt om FF	Antal klubber (2010)	Antal FF-klubber pr. 5.7.2013	
DBU København	66 %	109	15	14 %
DBU LF	85 %	47	6	13 %
DBU Sjælland	82 %	371	41	11 %
DBU Fyn	79 %	163	11	7 %
DBU Bornholm	Manglende data	18	1	6 %
DBU Jylland	73 %	919	42	5 %
Samlet	77 %	1627	116	7 %

Fig. C: Antallet af FF-klubber

Som tabellen viser, tilbyder 116 klubber FF, men kigger man nærmere på tallene, er andelen af FF-klubber størst i DBU København, DBU Sjælland og DBU Lolland Falster. Til trods for den procentvise højeste andel i DBU København, har kun 66 % af klubberne hørt om FF; et tal der er ca. 80 % på landsplan. DBU har gjort en stor indsats i et forsøg på at informere alle fodboldklubber i Danmark. Alligevel har 1/5 af klubberne ikke hørt om konceptet. Dette vidner om en stor selvstændighedslogik. De fleste af klubberne, der har hørt om FF, har hørt om det fra en udviklingskonsulent. Hjælp fra udviklingskonsulenter er også det som FF-kontaktpersoner angiver, som den hjælp de har haft mest gavn af i forbindelse med opstarten af FF. Undersøgelsen viser en tydelig inkubationstid, hvor der går relativt lang tid, fra de første gang hører om FF, til de i gang sætter FF. Som figur A viser, er FF en ny måde at anskue fodbold på, som klubberne skal have tid til at fordøje, fortolke og forstå med den logik og de interesser, der er styrende i netop deres lokale klub.

Det typiske FF-hold:

Det "typiske" FF-hold træner på en fast træningstid én gang om ugen på en hverdag (undtagen fredag) mellem 18-21. Målgruppen er primært kvinder mellem 25-59 år, og på et FF-hold er der typisk omkring 10 deltagere. Mange hold har tilknyttet en fast ulønnet træner samt holdleder og kommunikerer via Facebook. De er ikke i særlig grad interesserede i at deltage i stævner, og de har sjældent sociale aktiviteter udenfor banen.

De klubber, der ikke tilbyder FF, angiver mangel på frivillige trænere/ledere som den primære grund, men giver også udtryk for, at grunden til at de ikke har igangsat FF, er at ingen i klubben har ytret ønske om et sådant tilbud. Netop her findes en udfordring, da de som ønsker FF, måske ikke findes i klubben. Klubberne ser ud til gerne at ville starte FF, såfremt de har deltagerne til det. De

klubber, der tilbyder FF angiver, at det har haft en positiv effekt på klubmiljø, sociale aktiviteter og forældremiljø – områder, der netop er i tråd med de interesser, som klubberne angiver som de væsentlige: at skabe et socialt fællesskab for medlemmer og en fritidsbeskæftigelse for børn og unge. I forhold til sidstnævnte kan forældrene tænkes at spille en positiv rolle. Disse gevinster står ikke eksplicit i DBU's materiale om FF, så hvordan skal klubberne kunne vide, at det vil have denne effekt? Det er derfor vigtigt, at FF konceptet hele tiden justeres og kommunikeres optimalt.

Tak til DBU, Kenneth Grønlund, Lea Blom, Peter Krustrup, de deltagende personer i interviewene og dem, som har bidraget med besvarelser i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen.

Læsevejledning

Rapporten vil være opdelt i tre kapitler: 1. "Hvad er Fodbold Fitness?", 2. "Implementeringen af Fodbold Fitness" og 3. "Anbefalinger". Rapportens første kapitel, "Hvad er FF?" indeholder en kort beskrivelse af konceptet. Rapportens andet og længste kapitel, "Implementeringen af Fodbold Fitness" har en mere diskuterende karakter, og inkluderer også en præsentation og diskussion af implementeringsresultaterne. Rapporten afsluttes med kapitel 3, der indeholder en række anbefalinger med henblik på at forbedre konceptet og implementeringsprocessen i fremtiden.

Rapporten bygger i nogle henseender videre på en pilotundersøgelse af FF (Krustrup & Ottesen 2014) til DBU's bestyrelse, som blev udarbejdet og afsluttet i foråret 2012. Denne rapport er publiceret i august 2014. Resultaterne fra pilotundersøgelsen danner grobund for de undersøgelser, der er blevet udført i forbindelse med denne rapport, ligesom en udvalgt analysemodel vil gå igen. Det gælder Winter og Niensens *integrerede implementeringsmodel* (2010), der vil blive præsenteret i det følgende og blive udsat for en omskrivning. Det er dog vigtigt at understrege, at denne rapport kan læses som et selvstændigt bidrag.

Datamaterialet udgøres af 2 individuelle interviews med udvalgte medlemmer af FF styregruppen, 1 interview med FF projektlederen og 7 fokusgruppeinterviews med hhv. FF administratorer, udviklingskonsulenter øst og udviklingskonsulenter vest samt fokusgruppeinterviews i 4 udvalgte FF-klubber, hvor både repræsentanter fra bestyrelsen, kontaktperson, evt. træner og deltagere fra FF-holdet deltog. Derudover er der blevet gennemført en online spørgeskemaundersøgelse stilet til bestyrelsesformænd i 1247 fodboldklubber, og en online spørgeskemaundersøgelse stilet til FF-kontaktpersoner i 112 FF-klubber. Kontaktoplysninger i forbindelse med spørgeskemaundersøgelserne er blevet udeleveret af DBU. Data herfra vil sammen med de gennemførte interviews blive brugt til at belyse implementeringsprocessen og afsluttende opstille en række anbefalinger for konceptets fremtidige design og for arbejdet med at implementere konceptet i de danske fodboldklubber. FF opfordrer i nogen grad klubberne til at danne partnerskaber med eksempelvis kom-

munen eller en privat aktør. Der er imidlertid ganske få klubber, der på nuværende tidspunkt (forår 2013) har skabt dette partnerskab, hvorfor vi ikke vil diskutere fordele og udfordringer ved disse partnerskaber i rapporten.

Rapporten analyserer den proces, hvormed FF føres ud i livet. Analytisk kan denne proces beskrives som et faseforløb, som begynder med udviklingen af konceptet, der efterfølges af implementeringsprocessen og afsluttes med en række implementeringsresultater. Dette faseforløb er også styrende for opbygningen af rapporten. Det særegne ved FF er, at det er et "kan-koncept" og ikke et "skal-koncept". Det er et tilbud til de klubber, der ønsker det. Det er samtidigt særegent i DBU-regi, at der lægges op til, at klubberne skal skabe et tilbud til målgrupper, de ikke allerede har, men først skal rekruttere.

En administrator udtaler:

"(Det er) et tilbud til klubberne, som ikke er et tilbud til eksisterende medlemmer. Det vil sige, at de, uanset hvor let vi lægger det op, selv skal ud og rekruttere nogle medlemmer, og det er jo anderledes, end de ting vi ellers plejer at tilbyde."

Den integrerede implementeringsmodel

Den integrerede implementeringsmodel, udviklet af professor Søren C. Winter, vil fungere som et analyseredskab i bestræbelserne på at præsentere og forstå implementeringen af FF. Modellen forsøger at integrere de vigtigste aspekter af implementeringsforskningen og er præsenteret i bogen *"Implementering af politik"* (2010). Med valget af denne model er det nærliggende at spørge sig selv: I hvilken henseende er FF politik, og hvordan kan denne model anvendes i den aktuelle kontekst?

Noget forsimplet er FF et koncept, der er udviklet med det formål at påvirke den traditionelle opfattelse af fodbold og således også den adfærd, der eksisterer i danske fodboldklubber, og den adfærd, der eksisterer hos deltagerne i FF (jf. rationale og målsætning for FF, der præsenteres i det følgende). Præcis ligesom en politik der vedtages, og som derefter skal implementeres med det formål at påvirke samfundsmedlemmer og samfundsinstansers adfærd. FF er således et eksempel på en idé der iværksættes og hvor resultatet er afhængigt af en implementeringsproces, fra udvikling af koncept og design til den aktuelle gennemførelse af FF-træningen i den enkelte klub, ligesom det er tilfældet ved gennemførelse af en lovgivning. Forinden og undervejs i denne proces skal der tages en række politiske beslutninger, hvorfor denne model er velegnet. At FF er politik, understreges af de beslutningstagere, der påvirker konceptet. Der er her tale om personer i DBU's bestyrelse. Personer der undervejs i dataindsamlingen er blevet refereret til som "politikere" af interviewdeltagere.

Interviewer: "Når du siger politikere, så er det folk i DBU's bestyrelse?"

Projektleder: "Ja, og dem vi sidder med, det er jo dem, der sidder i styregruppen, dem jeg snakker med og seniorgruppen."

Figur 1 (på næste side) er en omskrevet, reduceret og tilpasset udgave af Winters implementeringsmodel, hvor implementeringen af FF er omdrejningspunktet. Den illustrerer, hvordan FF startede på "skrivebordet" i fase 1, hvor indhold og implementeringsstrategier blev præciseret. Herefter følger en implementeringsproces i fase 2, hvor en række samarbejds-mæssige, adfærdsmæssige og forståelsesmæssige perspektiver og udfordringer spiller en afgørende rolle for implementeringsresultatet, som befinder sig i fase 3. Den originale model, der har karakter af et analyseskema og er udviklet som en generel implementeringsmodel, er vedlagt som bilag (bilag 1). En af de væsentlige ændringer er, at vi har forsøgt at inkludere den frivillighed, som karakteriserer foreningsarbejde og således påvirker implementeringen af FF.

Alle 3 faser er, som pilene antyder, påvirket af *de socioøkonomiske forhold*, og arbejdet i implementeringsprocessen samt implementeringsresultaterne skaber løbende *feedback* til konceptets design og implementeringsstrategier, så disse kan tilpasses og justeres undervejs med ønsket om at nå de opsatte mål for implementeringen af FF.

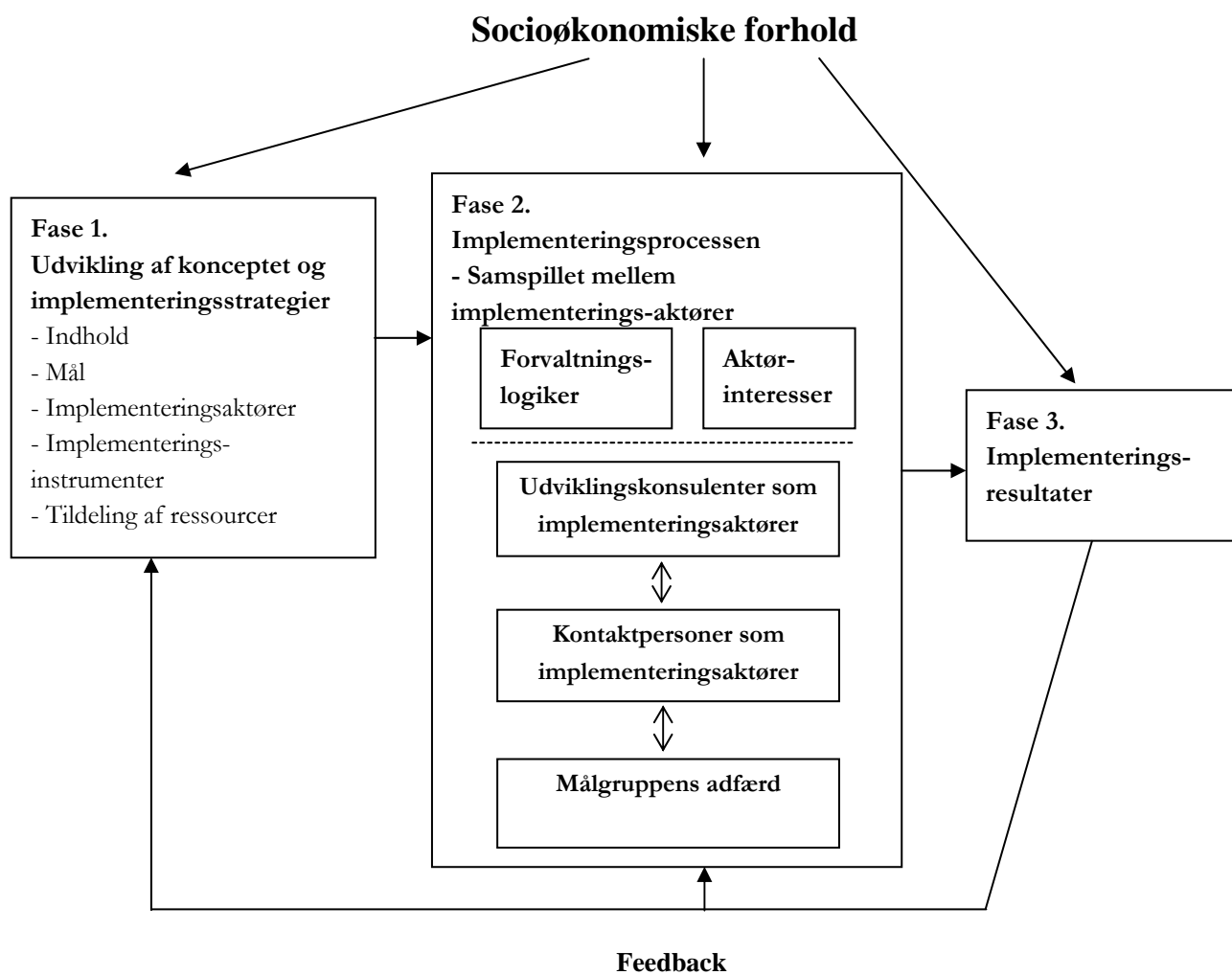


Fig. 1: Implementeringsfaser

Spørgeskemaundersøgelsen

Der er sendt et online spørgeskema til 1288 klubbers bestyrelsesformænd, hvoraf 1247 blev modtaget, med en svarprocent på 38%. Af de klubber, der har besvaret spørgeskemaet, tilbyder 22% FF. På landsplan tilbyder 7% af alle klubber FF, hvilket betyder, at der er en overrepræsentation af FF-klubber i undersøgelsen.

Derudover er der sendt et online spørgeskema til 112 FF-klubber, med en svarprocent på 56%. Der findes data fra hhv. 475 klub-bestyrelsesformænd og 62 FF-kontaktpersoner, og 76 FF-hold er repræsenteret. Alle procentangivelser, der præsenteres i rapporten, er rundet hhv. op og ned. I nogle tabeller er klubberne delt op i små klubber (>299 medlemmer), mellemstore klubber (300-599 medlemmer) og store klubber (600+ medlemmer). De dataanalyser, der er foretaget, er hhv. logistisk regressionsanalyse for at se, hvad der bestemmer, om en klub har FF eller ej, samt visuel analyse af de fordelinger, der forekommer på de forskellige variabler. Udover dette korte afsnit vil rapporten ikke indeholde yderligere metodisk og videnskabsteoretisk diskussion.

1. Hvad er Fodbold Fitness?

FF er et koncept, der blev igangsat i maj 2011 af DBU og Danmarks Idræts-Forbund (DIF), der sammenlagt investerede 4,5 millioner kroner, hvoraf DIF bidrager med ca. 2,7 millioner kroner. Konceptet blev udviklet efter forskningsresultater fra NEXS pegede på fodboldspillets gavnlige sundhedsmæssige effekter af både fysiologisk og social karakter (DBU(b)). FF vil forløbe frem til december 2013 med mulighed for 2 års forlængelse, dog uden DIF som fortsat partner(DBU(c)). Tanken er, at FF på sigt skal blive selvkørende i de lokale klubber. Konceptet har forandret sig undervejs, men vil i det følgende blive præsenteret som det så ud i den periode, undersøgelsen er foretaget.

I DBU's vision 2015 står der (DBU (c)):

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

Det primære formål med FF er at (DBU(c)):

- *Profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet.*
- *Profilere DIF, DBU og lokalunionerne som fodboldens breddeorganisationer.*
- *Skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion.*
- *Støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere.*
- *Få endnu flere til at benytte faciliteterne i klubberne på "skæve" tidspunkter af døgnet.*
- *Skabe kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger m.v.*

Projektets overordnede målsætning er (DBU(c)):

- *At der erhverves mindst 7.500 fodboldmotionister (over 25 år) som nye medlemmer. Såfremt projektperioden forlænges til en sammenlagt femårig periode er det målsætningen, at klubberne i 2015 kan notere en medlemsfremgang på i alt 13.500 fodboldmotionister.*
- *At 200 klubber deltager ved udgangen af 2013.*

I en pressemeddelelse udsendt i december 2010 skriver DBU (DBU(d)):

- *Fodbold Fitness skal kunne tilbyde fodbold som fitness på en sportslig og organisatorisk helt ny måde. Og dermed skabe grundlag for en helt ny gruppe af medlemmer i landets fodboldklubber.*
- *De 1600 fodboldklubber har faciliteterne, materialerne og erfaringen med at arrangere de nyeste og meget populære former for fodbold på mindre baner med færre spillere.*
- *Det skal forene breddefodboldspillets popularitet og fitnesskulturens fleksibilitet.*
- *Et fitnessmedlemsskab skal kunne prissættes til mellem en fjerdedel og halvdelen af et "normalt" kontingent.*
- *Fodbold Fitness er for alle, som gerne vil dyrke, i vores øjne, verdens mest sunde og sociale sportsgren, under helt nye og fleksible former.*

DBU skriver om FF, at det er et koncept for voksne, der ønsker en effektiv og social træningsform. Væk er det traditionelle turneringsfokus, og i stedet fokuseres der på selve træningen og på at være aktiv sammen med andre i sjove og motiverende rammer. Konceptet kan tilpasses den enkelte klub, hvilket betyder, at den aktuelle FF-klub har stor frihed i forhold til at præsentere og lancere konceptet i netop den form, som de mener, er den rigtige for deres klub. DBU har udviklet et 12 ugers træningsforløb til hhv. mænd og kvinder, der kombinerer styrke- og fodboldøvelser, således at FF-holdet kan gennemføre træningen uden en decideret træner. Disse træningsforløb skal ikke nødvendigvis følges, men kan fungere som inspiration (DBU(e)+(f)).

Som nævnt, skriver DBU i en pressemeddelelse, at *FF skal kunne tilbyde fodbold som fitness på en sportslig og organisatorisk helt ny måde*. DBU skriver ligeledes i deres Vision 2015, at *fodbold som sport, idræt og motion skal styrkes gennem konstant udvikling gennem form og indhold, således at fodbold i kraft af bl.a. stor fleksibilitet er tilgængelig for alle*. Figur 2 illustrerer, hvordan FF adskiller sig fra den form som organiseret klubfodbold har haft i mange år. Den helt store forandring er, at fodbold i FF tænkes som en træningsform med fokus på sundhed, både fysiologisk og socialt, i en tid, som er præget af konkurrence fra det kommercielle marked og den selvorganiserede idræt. Målet er at være aktiv og have det sjovt, snarere end at vinde og tilegne sig fodboldfærdigheder. Det er fodboldspillet i et nyt perspektiv og et forsøg på at besvare de politiske diskurser der præger idrætten netop nu. Det er samtidig ikke bare et tilbud om fodbold på en ny måde, som udviklingskonsulenterne kan tilbyde klubberne; Det er en ændring af fodboldkulturen, og den måde fodbolden opfattes på, hvilket indfanges i det navn, vi har valgt til figuren: *Fodbold Version 3.0*.



Fig. 2: Fodbold Version 3.0

2. Implementeringen af Fodbold Fitness

I dette afsnit vil vi vende blikket mod implementeringen af FF og tage udgangspunkt i figur 1 - *implementeringsfaser*, som blev præsenteret tidligere. Vi vil indlede med et kort afsnit, der skitserer nogle *socioøkonomiske forhold*, der spiller en rolle for udviklingen af FF, der samtidigt understreger, hvorfor denne undersøgelse er interessant. Derefter vil vi følge figuren igennem de tre opstillede implementeringsfaser. Inden vi vil præsentere og diskutere figurens tredje fase, *Implementeringsresultater*, vil vi fokusere på den *feedback*, der hele tiden er aktuell i arbejdet med FF.

2.1 De socioøkonomiske forhold

Meget tyder på at idrætsforeningerne, herunder også de danske fodboldklubber, (fortsat) er midt i en brydningstid, kendetegnet ved en stigende politisk vilje både på nationalt og kommunalt plan, til at inddrage idrætten og de frivillige foreninger i traditionelt offentlige social- og sundhedsopgaver. Dette skitseres i flere undersøgelser (Bjerregård et al. 2009, Ottesen 2011). Det statslige fokus på idræt synes skiftet fra et fritids og kulturpolitisk sigte til et mere sundheds- og velfærdspolitisk sigte (Ottesen & Jacobsen 2011). Dette betyder, at relationen mellem staten og den organiserede idræt er under forandring. En forandring, der i nogen henseende presser de frivillige idrætsforeninger i en retning af at løse velfærdspolitiske opgaver (Ottesen 2011, Thing & Ottesen 2011). Tidligere har foreninger og kommuner fungeret relativt adskilt, men nu ser vi en tendens til, at kommunerne ønsker og forventer, at foreningerne spiller en central rolle i forhold til sundheds- og velfærdspolitiske problemer. Dette er ikke kun særligt for Danmark, da de frivillige idrætsklubber og idrætsorganisationer rundt om i Europa oplever et lignende ønske fra velfærds- og sundhedspolitisk side (Houlihan 2005, Skille 2008, Bloyce & Smith 2010, Waardenburg & van Bottenburg 2013).

Ved et nyligt seminar om fodbold og sundhed (2013) er undertitlen "*Fodbold Fitness som forebyggelse og behandling*", og næstformanden i DIF byder velkommen med sætningen "*Hvordan kan Fodbold Fitness blive en stor del af den kommunale sundhedspolitik?*". Ligesom DBU har udgivet folderen "*Brug bolden – forebyg livsstilssygdomme og aktiver udsatte borgere*", der opfordrer til partnerskaber mellem kommuner og fodboldklubber (DBU(a)). Udover dette skift i velfærdspolitik er en række andre kræfter i spil. Kræfter, der i samspil med dette politiske skifte, kan tænkes at spille en afgørende rolle for skabelsen, udviklingen og fremtiden for FF. Disse kræfter er bl.a. et pres fra markedet i form af de kommercielle motionstilbud, øget konkurrence fra den selvorganiserede idræt og idrætsgrene imellem samt den kommende udredning af idrættens økonomi og struktur 2014. I denne rapport er ikke fundet plads til en længere diskussion af disse

kræfter, men der skal ikke herske tvivl om, at disse spiller og vil spille en rolle for idrætsforeninger i fremtiden, og således også fodboldklubberne.

Disse forhold gør FF til et yderst interessant og relevant koncept at undersøge nationalt som internationalt. Hvilken rolle spiller DIF og DBU, og hvordan vil de takle de fremtidige udfordringer? Er de lokale fodboldklubber i stand til og samtidig interesseret i at løfte nye opgaver og inkludere nye brugergrupper? Og hvad vil i givet fald være nøgleelementer i forhold til at lykkes med dette koncept? Og hvor eksisterer de primære udfordringer, når frivillige foreninger påtager sig sådanne opgaver?

2.2 Udvikling af konceptet og valg af implementeringsstrategier

Udover at præcisere målgruppe og indhold som er blevet præsenteret tidligere, vil planlægning af et koncept som FF også inkludere en række valg af implementeringsstrategier (Winter & Nielsen 2010). Disse valg er placeret i modellens første fase, jf. figur 1, *implementeringsfaser*. Lidt forsimplet kan disse opdeles i ”mål og implementeringsaktører” samt ”implementeringsinstrumenter og allokering af ressourcer”. Disse fire parametre vil spille en afgørende rolle for implementeringsprocessen og dermed også for konceptets succes, og vil blive beskrevet i det følgende.

2.2.1 Mål og implementeringsaktører

Jævnfør de tidligere præsenterede mål er disse opstillet som en række punkter, hvor af flere kan være svære at ”måle”, så som at ”skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion”. Dette er dog ikke tilfældet i form af ønsket om ”7.500 FF-spillere” og ”200 FF-klubber ved udgangen af 2013”.

Med et ønske om at opfylde de opstillede mål er der udpeget en række implementeringsaktører, og som vi skal se har valget en afgørende betydning for måden hvorpå konceptet implementeres. Overordnet set har FF to systemer, der i fællesskab skal samarbejde for en succesfuld implementering, herunder DBU og klubberne. Inden for DBU's system er der dog en meget tydelig opdeling mellem DBU (centralt) og DBU's lokalunioner (LU) (regionalt). Således skal altså ikke to, men tre systemer samarbejde for en succesfuld implementering¹. Disse systemer kan yderligere inddeles i en række implementeringsaktører og beslutningstagere. Under DBU vil bestyrelsen, styregruppen og projektlederen spille en central rolle. Hertil kommer DIF's position som økonomisk bidragsyder og plads i styregruppen. Under LU vil unionens bestyrelse, administratorer og udviklingskonsulenter spille en rolle. I december 2012 blev to FF-konsulenter ansat, som kun skulle arbejde med FF. Disse er ansat af DBU (centralt), men refererer til hhv. DBU Jylland og

¹ I det følgende vil DBU (centralt) blive betegnet som DBU og lokalunionerne som LU.

DBU Sjælland. Inden for klubbernes system vil klubbens bestyrelse, kontaktperson², muligvis en træner og i sidste ende også deltagerne, spille en rolle.

Udover at forstå implementeringen af FF som et faseforløb er det nødvendigt at forstå implementeringen som et samspil mellem de nævnte aktører. Dette er nødvendigt, da hvert system indeholder særegne beslutningstagere, særegne implementeringsopgaver, særegne forvaltningslogikker og i nogen grad også særegne interesser. Figur 3, *implementeringssystemer*, på næste side, forsøger at skitsere dette. Figuren vil blive inddraget løbende i rapporten og være styrende i flere diskussioner. Det er værd at bemærke, at to kolonner er tomme - disse vil blive udfyldt undervejs. Opgaven for DBU i det centrale system har været at designe konceptet og fortsat forandre det, med målsætningerne for øje. Opgaverne for LU'erne i det regionale system er at operationalisere konceptet, dvs. klarlægge hvordan de vil arbejde med konceptet i netop deres LU. Og opgaverne for klubberne i det lokale system er at realisere konceptet og sikre, at deltagerne rekrutteres og fastholdes i FF. I denne opgavefordeling ligger en række udfordringer, som vi vil vende tilbage til.

² Når betegnelsen kontaktperson anvendes, tænkes det, at denne er engageret og aktiv omkring holdet.

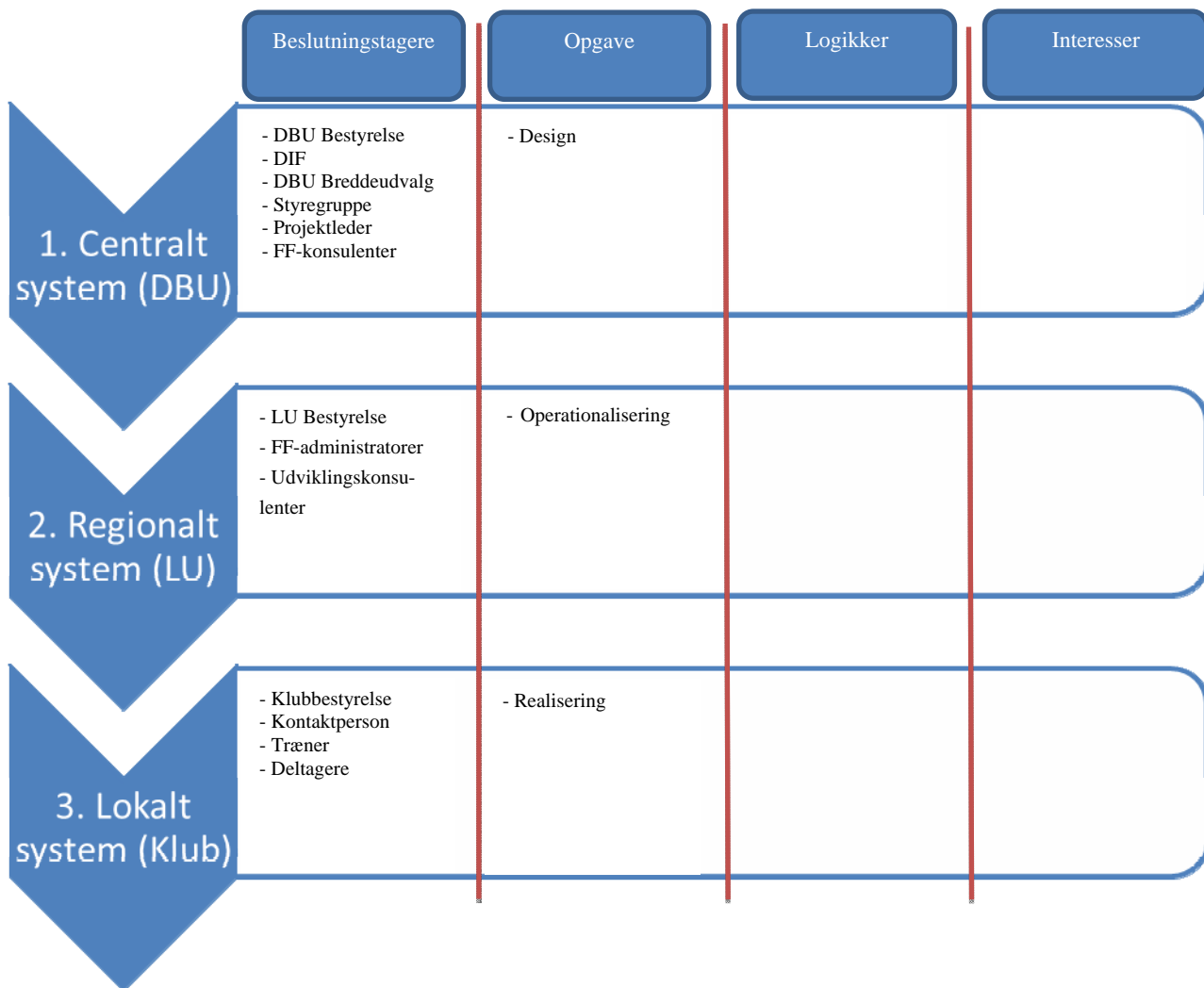
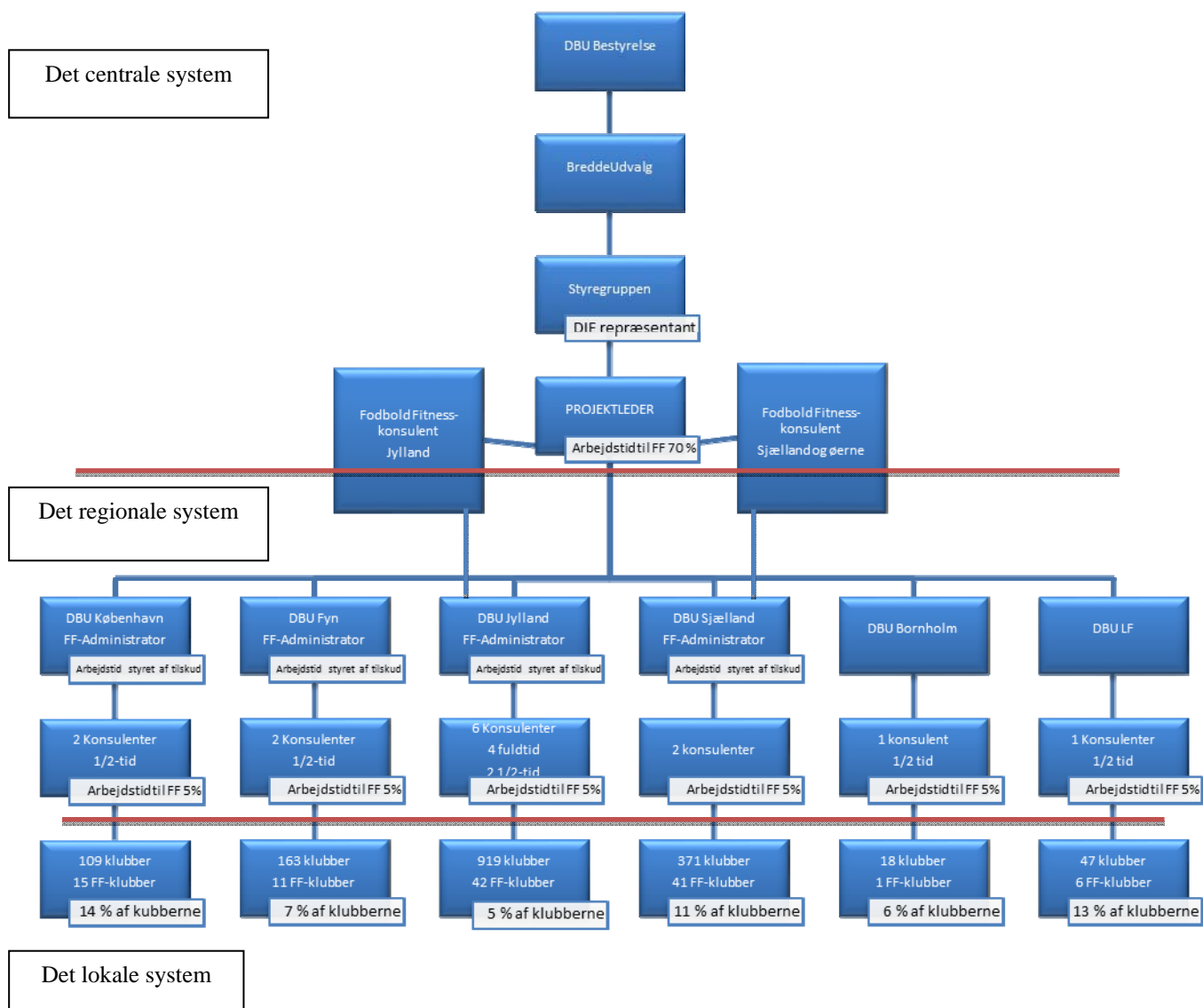


Fig. 3: Implementeringssystemer

Figur 4 forsøger at illustrere konceptets administrative organisering med inddragelse af de mange aktører. De tværgående linjer illustrerer de systemer, der er skitseret i figur 3, hhv. det centrale system, det regionale system og det lokale system. Hvilke udfordringer, der ligger i arbejdsrelationerne og beslutningskæderne imellem de involverede aktører, vil vi vende tilbage til.



*Klubberne fordelt på unioner er tal fra 2010 og antallet af FF-klubber pr. 5/7 2013 (DBU(g))

Fig. 4: Organisationsdiagram vedr. implementeringen af FF

Figur 4 illustrerer samtidig, hvordan DBU organisatorisk er opbygget af seks regionale unioner, der hver udgør en selvstændig organisation, der repræsenterer et antal klubber og råder over et antal

konsulenter - henholdsvis DBU København, DBU Fyn, DBU Jylland, DBU Sjælland, DBU Bornholm og DBU Lolland Falster. Sammenholdt med figur 3 – bliver de tre systemer meget tydelige. Øverst i modellen findes DBU's bestyrelse, FF-styregruppen og FF-projektlederen, placeret i Brøndby. I midten findes LU'er og udviklingskonsulenter knyttet hertil, placeret regionalt. Nederst findes klubberne placeret lokalt. Som figuren viser, befinder FF-konsulenterne sig imellem to systemer, da de er ansat af DBU centralt, men refererer til hhv. DBU Sjælland og DBU Jylland. Organisationsdiagrammet viser tydeligt, at der er langt mellem dem, der designer konceptet (toppen), og dem, der i sidste ende er ansvarlige for at igangsætte, skabe og forankre FF lokalt (bunden). Den norske idrætsforsker Skille (2008) skriver om implementering af politik i idrætsforeninger og understreger med følgende citat samtidig vigtigheden af klubbernes rolle: *"The outcome of a general policy or a specific programme always depends on the grassroots implementer."* Og dette er en udfordring, da FF er skabt af DBU, som det centrale system og derefter skal forgrene sig ned igennem systemerne som et såkaldt top-down koncept (Winter & Nielsen 2010). Figur 4 – *den organisatoriske opbygning af FF*, viser denne forgrening, hvor implementeringsprocessen skabes af en lang række, efterfølgende på hinanden, beslutningstagere. Winter og Nielsen (2010) argumenterer for, at sandsynligheden for en implementeringsfiasko stiger med antallet af efterfølgende på hinanden beslutningstagere. Og findes der modstand, uoverensstemmelse eller manglende viden på bare ét af ledene, kan implementeringen forsinkes eller i værste fald helt bremses. Udover antallet af led er det også afgørende, hvilken form for arbejdsrelation, der eksisterer i disse led. I forbindelse med implementeringen af FF er særligt to relationer interessante. Den relation, der eksisterer mellem udviklingskonsulenten og kontaktpersonen/klubben og den relation, der eksisterer mellem kontaktpersonen og klubben/deltagerne. Disse arbejdsrelationer er af gensidig karakter, da eksempelvis konsulenterne i deres arbejde er afhængige af det samspil og den feedback, de modtager fra kontaktpersonen og muligvis en bestyrelse, ligesom kontaktpersonen er afhængig af den feedback, som vedkommende modtager fra deltagerne og andre i klubben.

2.2.2 Implementeringsinstrumenter og tildeling af ressourcer

Som det sidste punkt i forbindelse med udvikling af konceptet er implementeringsinstrumenter blevet besluttet. Valget af implementeringsaktører er særdeles væsentligt, da de aktører, der udvælges, skal have midlerne til at udføre arbejdet. Nedenfor beskrives styringsredskaberne for en række af de mest betydningsfulde implementeringsaktører. For alle aktører der arbejder i DBU's system, dvs. det centrale system og det regionale system, er målsætningerne om 7500 FF-deltagere og 200 FF-klubber et åbenlyst styringsredskab. Hvorimod en række af de andre mål, som eksempelvis at skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion, som nævnt kan være svære at måle og derfor ikke er så enkle at evaluere. Men som ikke desto mindre er helt afgørende for at forstå implementeringen.

Projektleder

Projektlederen, der er placeret i det centrale system, er som en af de få tilknyttet arbejdet med FF i størstedelen af sin tid. Aktuelt har projektlederen ca. 70 % af sin tid til rådighed til arbejdet med FF. Projektlederen er ansat frem til 31. december 2013, hvilket kan betegnes som et mindre tydeligt styringsredskab, da der påhviler et pres på tidsbestemte ansættelser.

Lokalunioner og konsulenter

Der er aktuelt fire FF-administratorer, der er ansvarlige for hhv. København, Sjælland (Bornholm, Lolland Falster), Fyn og Jylland. Disse har samlet set 150.000 kr. allokeret til administration af FF årligt, der bliver fordelt efter en fordelingsnøgle mellem unionerne på baggrund af antallet af klubber. Under lokalunionerne er ti fuldtidskonsulentstillinger fordelt på fjorten konsulenter, hvoraf 5 % af deres arbejdstid er allokeret til FF³, hvilket er ca. 80 timer pr. fuldtidsstilling pr. år. Det er fra DIF's side besluttet, at hver ½-tidskonsulent skal have tyve besøg af 2 timers varighed (DBU(h)). Som nævnt er der to FF-konsulenter, der bruger al deres arbejdstid på FF. Hvordan konsulenterne fordeler sig, kan ses i figur 4, *den organisatoriske opbygning af FF*. Hvilke redskaber der anvendes til at styre konsulenterne varierer alt efter LU. LU'erne har til sammen 60.000 kr. til markedsføring årligt, efter tidligere nævnte fordelingsnøgle. Udover den tidsmæssige styring af konsulenter og det økonomiske bidrag til LU'erne informerer DBU om FF og om de arbejdsopgaver, der påhviler konsulenter og administratorer i LU. Som et mindre tydeligt styringsredskab holdes der regnskab med, hvor mange og hvilke klubber, der bliver FF-klubber, og hvilken konsulent, der er ansvarlig for dem. Dette giver en intern konkurrence LU'er imellem og konsulenter imellem.

Klubberne og FF-kontaktperson/træner

Alle klubber er blevet informeret om FF konceptet på mail, og der eksisterer en beskrivelse på DBU's hjemmeside. Derudover bruger DBU også facebook som kommunikationsmiddel. Hvilke krav der stilles til konsulenternes arbejde bestemmes som nævnt i den enkelte LU, hvorfor der er forskel på den måde, hvorpå klubberne får konsulentbesøg, der handler om FF. Hvis klubben vælger at starte FF, træder en række styringsredskaber i kraft. Klubben vil blive tilbudt konsulentbistand, økonomisk tilskud på aktuelt 2500 kr., bannere og veste, mulighed for at deltage i FF-stævner, telefonisk support og markedsføringsmateriale for op til 1000 kr. samt kampagnekit med forslag til markedsføring.

Det er også muligt for klubben at finde hjælp på DBU's hjemmeside, hvor der er en række gode råd, hvis en klub ønsker at starte FF. Derudover er det muligt for en FF-klub at købe en streetbane (UNO-bane) til reduceret pris. Til gengæld skal klubben udarbejde en forventningsaftale med

³ I visse tilfælde skal denne tid deles med arbejdet vedr. Street Fodbold.

LU'en og forpligte sig til at indgå i et samarbejde i mindst 2 år, hvor konkrete FF-aktiviteter skal foregå over mindst 3 måneder. Klubben skal synliggøre aktiviteten på klubbens hjemmeside med officielt FF-logo, stå til rådighed i forbindelse med evaluering og registrere sine FF-medlemmer. Derudover skal et FF-kontingent som nævnt fastsættes til en pris på halvdelen eller mindre af et normalt kontingent. Det mindre synlige styringsredskab er de fordele, som ligger i de muligheder, konceptet måske kan skabe, så som fastholdelse og rekruttering af medlemmer, nye frivillige og profilering af klubben udadtil.

De styringsredskaber, der eksisterer hos kontaktperson/træner, er ligeledes information i form af øvelseskort med hhv. FF for kvinder og FF for mænd, information fra hjemmeside og facebook, sparring med konsulent, mulighed for at deltage i FF-inspirationsdag, trøjer til kontaktperson og evt. løn eller andre lokale aftaler i klubregi, hvis klubben vælger dette. Som et mindre direkte styringsredskab findes kontaktpersonens eller trænerens eget ønske om at igangsætte et hold og den respekt, det kan skabe. Som endnu et styringsredskab kan kontaktpersonen være lønnet af den pågældende klub, da kontaktpersonen i flere tilfælde indtager en trænerrolle. Dette er dog ikke et styringsredskab, som DBU råder over. I modsætning til DBU og LU'ernes arbejde eksisterer der ikke en tidshorizont i forbindelse med implementeringen i klubberne. Klubberne, der som sidste led og afgørende faktor for om FF kan eksistere, er ikke underlagt et pres om at skulle tilbyde FF og heller ikke om hvornår. Det er som nævnt et "kan-koncept", og klubberne kan ikke tvinges til at igangsætte FF. Dette er en væsentlig pointe, da vores undersøgelser peger på, at konceptet behøver tid til at blive forankret. Dette vil blive uddybet i afsnittet "*implementeringsresultater*".

2.3 Implementeringsprocessen

Vi vender nu blikket tilbage mod figur 1, *implementeringsfaser*, på side 15, og bevæger os over i implementeringsprocessen, der udgøres af hhv. "*forvaltningslogikker*" og "*aktørinteresser*" samt "*udviklingskonsulenter som implementeringsaktører*," "*Kontaktpersoner som implementeringsaktører*" og "*målgruppens adfærd*". Pilene mellem de tre sidstnævnte illustrerer den gensidige arbejdsrelation, der som nævnt eksisterer mellem dem. Disse fem temaer vil være styrende for den følgende diskussion.

Fodbold Fitness er som udgangspunkt kun et koncept på papir, hvor gennemslagskraften er afhængig af hvad der sker under implementeringen.

Frit efter Lipsky
(1980)

Ovenstående sætning illustrerer, at nok er designet og implementeringsstrategien på plads, men hvad der foregår, når denne skal eksekveres, er yderst afgørende. Nok er der afsat midler til arbejdet

i implementeringsfasen, men er det nødvendigvis de mest egnede styringsredskaber og implementeringsstrategier, der er valgt, og er midlerne tilstrækkelige? Er der en sammenhæng mellem mål på den ene side og midler på den anden? Og er implementeringsaktørerne i stand til at arbejde sammen? Disse spørgsmål kan være meget svære at besvare inden, en faktisk implementeringsfase påbegyndes. Derfor rummer figur 1 også feedback, så designet løbende kan justeres.

I figur 3, *Implementeringssystemer*, side 23, står kolonnerne *logikker* og *interesser* fortsat tomme. Disse to aspekter er meget væsentlige forhold, med et ønske om at forstå de implementeringsudfordringer, der knytter sig til FF og vil blive uddybet i det følgende.

2.3.1 Forvaltningslogikker

For at opnå en forståelse for, hvordan de forskellige systemer arbejder med og forstår FF-konceptet, må vi se på, hvordan de forskellige systemer fungerer. En af de væsentlige forskelle ligger i, at DBU's to systemer er professionelle, og klubbernes system er frivilligt. Men til trods for at de to systemer der fungerer under DBU er professionelle, fungerer de i mange henseender forskelligt. DBU's opbygning, der med LU'er er hierarkisk opbygget, kan organisatorisk betegnes som en decentralisering (Bakka & Fivelsdal 2012) af DBU's arbejde. I figuren er dette betegnet som regional logik. DBU som det centrale system besidder en national logik, med det politiske fokus at styrke fodboldens position på nationalt plan, hvor LU'erne søger at styrke fodbolden på regionalt plan. Denne decentralisering har en stærk historisk og traditionsrig forankring, med en høj frihedsgrad i forhold til LU'ernes arbejde. Det er forskelligt, hvordan den enkelte LU arbejder, og hvordan den organisatorisk er bygget op, og således bliver arbejdet med FF også forskelligt. Sammen med den arbejdsmæssige frihedsgrad betyder det, at lokalunionerne besidder en selvstændighedslogik, der er forskellig afhængig af LU. Denne forskel i logik er ikke uproblematisk i forhold til at implementere et koncept, der er blevet skabt centralt, men ønskes operationaliseret decentralt.

En repræsentant i styregruppen udtaler:

"De her lokalunioner ..., de er også politiske. Der er en masse politik i det der, og det er historisk. Altså, det kunne vi tale om i timevis. Men det er en helt anden snak. Men det er det, der griber ind i sådan en ting her, det er, at de (LU) er meget selvstændige og vil også gerne markere, at de er selvstændige. Dvs. når der kommer noget oppe fra DBU, så er det ikke altid ... noget, som man bare kan sætte i gang. Man skal have deres håndslag på det. Det kan godt være, at de har sagt ja, men ikke JA rigtigt. Det er min vurdering. ... Men jeg tror da nok en anden gang, hvis man skal sætte noget i gang, også på længere sigt, så er det noget af det, der skal drøftes og handles af inden, for ellers så kommer det ikke rigtigt nogen vegne."

Konsulenterne diskuterer:

A: "Det er DBU's måde at organisere sig på, der bliver bremseklods, kan man sige. Fordi DBU jo er den store centrale, men det skal sælges ude lokalt, og det er to forskellige regnskaber og to forskellige juridiske enheder, og der bliver bare noget fnidder. ... Det ikke sikkert, at fordi den store top-organisation synes, det her det er sjovt, at de så også synes det længere ude."

B: "Lokalunionerne er jo selvadministrerende på rigtig mange områder. De hører ind under DBU, og de vil også gerne samarbejde med DBU, men der er noget magt, der ikke er på plads. Og det fornemmer vi stadigvæk."

A: "Sådan helt konkret, selvom DBU de har, synes de måske, noget god markedsføring, så må de ikke sprøjte det ud til alle klubberne rundt i hele landet. Det skal gå via lokalunionerne, som har ret til at rette i det og gøre det på deres måde, fordi det er deres klubber. Og det er ikke sikkert, eller det er sikkert, at det ikke bliver gjort på samme måde hele vejen rundt. Så det giver bare nogle udfordringer, men det er ikke noget, der lige bliver slukket for, tror jeg. Sådan er det bare, det er et arbejdsvilkår."

En administrator udtaler:

"I stedet for at gøre os nogle overvejelser om, hvad vi vil bruge dem (pengene investeret i konceptet) til, er det overhovedet et koncept vi gider, nu kan vi risikere at smide rigtig mange millioner i et projekt, hvor vi ikke rigtig får noget ud af det. Men det begynder at bevæge sig den rigtige vej."

Som antydnet ovenfor har der, og eksisterer der måske endnu en modvilje imod et koncept, som er blevet skabt centralt, men ønskes operationaliseret regionalt. Eller måske snarere en modvilje mod at "lade sig bestemme over". Denne modstand synes ikke overraskende for deltagerne i interviewundersøgelsen. Men hvorledes kan man reducere den? LU'erne, herunder udviklingskonsulenterne, udtrykker utilfredshed med ikke at have siddet med omkring bordet, når konceptet er blevet skabt. Et ønske der også fremgik af pilotevalueringen. De føler i nogen grad, at det er en opgave, der bliver tvunget ned over hovedet på LU'erne. En konsulent udtaler også, at vedkommende ikke føler, at konsulenterne har haft støtten til at gennemføre arbejdet med FF fra LU'ernes administrationschefer.

Konsulenterne udtaler:

"Jeg synes, det har været noget rod, fordi det er hele tiden lagt over på os konsulenter. At det skal vi gøre. Og så har der siddet nogle administrationschefer rundt omkring, der har sagt; "det kommer oppefra, det gider vi ikke"."

"Vi kunne godt tænke os, at vi var med, lige fra når projekterne starter. Fordi vi har altså et kendskab, der er meget større end nogen af dem, der sidder inde på borgen. Så det der med at tingene bliver krænget ned over hovedet på én. Det bliver krænget ned over lokalunionerne, det bliver krænget ned over hovedet på (konsulenterne), det er rigtig skidt."

"Men der tror jeg også på, at vi skal være indover tidligere, fordi vi ligesom har "know-how", vi er ude i klubberne i forhold til at udvikle sådan et koncept."

For at vende tilbage til diskussionen vedr. forskellig forvaltningslogik, er det en meget vigtig pointe, at arbejdet med FF er en ny arbejdsform forstået på den måde, at LU'erne ofte tager beslutningerne selv. Der bliver altså rokket ved en traditionsrig logik i forbindelse med implementeringen af FF. At konsulenterne skal arbejde på en anden måde illustreres af nedenstående citat:

En administrator udtaler:

"De (konsulenterne) hjælper klubberne med deres udfordringer, og selvfølgelig også deres udvikling, men med udgangspunkt i klubbernes behov, ikke med udgangspunkt i DBU's behov."

Som udgangspunkt kan man forsøge at forandre denne problematik ved i højere grad at inkludere LU'erne i udviklingen af konceptet eller arbejde på at ensrette disse to systemers logikker og interesser. Citaterne nedenfor er et uddrag af en diskussion mellem konsulenter, der netop diskuterer denne selvstændighedslogik og ønsket om gerne at ville have været inddraget i konceptets design.

Konsulenterne diskuterer:

A: "Der vil være en rigtig god idé i at have udviklingskonsulenter med i styregruppen til en start."

B: "Ja, måske."

C: "Som sælger er det meget rart, når det er det, du skal sælge."

B: ”Jo, men jeg tænker alle andre mennesker, der sælger nogle produkter, de er jo ikke med inde og opfinde produktet. De får da bare at vide, de skal sælge det. Så måske er vi også for forkælede som lokalunioner, fordi man altid har lov til at bremse og sige næ, det gør vi på vores måde, og så har man lov til at sige, hvorfor er vi ikke blevet inddraget fra starten af, jeg ved det ikke. Jeg vender den bare om og siger, måske kunne det også godt være, vi skulle kigge indad.”

Ansættelsen af FF-konsulenter, som dækker arbejdsopgaver under flere LU'er, er et brud med den traditionsrige arbejdsfordeling i DBU-regi og kan ses som et forsøg på at skabe overensstemmelser i logikker og interesser. Dette har dog, som en FF-konsulent giver udtryk for, ikke været helt problemfrit:

”Jeg går over i historien som den første, der er ansat til at arbejde på tværs af unionerne, og det har jeg allerede fornemmet, at der er den udfordring.”

”Nogle gange (kan jeg) godt føle, at jeg lander lidt imellem to negle som den der lus.”

En fordel ved den tidligere nævnte decentralisering, som skabes i DBU's organisatoriske opbygning, er, at det kan skabe en større fleksibilitet og give plads til beslutninger på operationelt niveau, hvor LU'ernes implementeringsopgaver befinder sig. Man må også formode, at den enkelte LU har kendskab til de regionale udfordringer, og samtidig har de lokale klubber også kendskab til de udviklingskonsulenter, der arbejder regionalt. I forhold til implementeringen af FF stiller denne decentralisering dog store krav til kvalifikationer og viden om konceptet. Dette kræver, at LU'erne føler sig fortrolige med konceptet. Den forståelse og viden, det har krævet af LU'er og konsulenter, har ikke været tilstrækkelig, og det synes DBU også at være klar over.

Projektlederen udtaler:

”Det er oversættelsen af vores materiale, mundtligt eller fysisk til mennesker ude lokalt, som er altafgørende. Derfor siger jeg også, det er vores konsulenter, der er vores politikere lokalt. Og der har vi også et ansvar i DBU, og det er derfor, det er en proces, at de (konsulenterne) derude forstår det her og kan se det enkle i det og har lyst til at fortælle det videre. Det er den proces, vi ikke er færdige med overhovedet.”

Administratorerne udtaler:

”I det første halve år i hvert fald havde jeg også selv svært ved at se, hvor vi skal hen (med konceptet) og svært ved at forklare andre, hvor vi skulle hen.”

”Det har været lidt svært at gennemskue, hvad det egentlig var, FF handlede om.”

Udover forskellen i forvaltningslogik mellem det centrale system og det regionale system besidder det lokale system, der udgøres af klubberne, sin egen og en helt tredje logik, hvor frivillighed tidligere er blevet nævnt. Dette er i figuren betegnet som frivillighedslogik og betyder, at de aktiviteter, der tilbydes i klubben, overvejende forvaltes af frivillige og dermed af lyst. Af samme grund er FF lagt op som et "kan-koncept" og ikke et "skal-koncept". Således er det lokale system også præget af selvstændighedslogik, da klubberne (noget forsimplet) er selvstændige i sin eksistens og kan arbejde med fodbold og som forening på en måde, som de synes giver mening. Man kan argumentere for, at vi endnu en gang ser en decentralisering af det arbejde, der foregår med implementeringen af FF. Nu bliver det op til den enkelte LU at samarbejde med en lang række klubber, der fungerer med en lokal logik, og som i lighed med LU'erne ikke nødvendigvis vil lade sig styre. I den henseende er DBU ikke herre over hverken klubbernes ressourcer eller ønsker som forening. Disse ønsker vil vi vende tilbage til i det følgende afsnit. Ligesom lokalunionerne har klubberne, ifølge konsulenterne, haft svært ved at forstå konceptet.

En konsulent udtaler:

"Der har været en skepsis ude i klubberne, og de har ikke rigtig forstået, hvad det (konceptet) handlede om."

Jævnfør pointen om at manglende viden i et led kan skabe udfordringer i implementeringsfasen, kan man argumentere for, at LU'ernes manglende viden i begyndelsen også har gjort det svært at forklare konceptet til klubberne.

Forskellen mellem den professionelle logik og frivillighedslogikken synes at være en udfordring. I forhold til klubbernes rolle i implementeringen, som det afgørende sidste led i implementeringskæden, bliver det nødvendigt for konceptets implementering at finde den frivillige implementeringsaktør i form af kontaktperson og/eller træner, der kan løfte konceptet af lyst. En kontaktperson, der både besidder vilje og viden.

Konsulenterne udtaler:

"Denne her tovholder, som jeg ser, det er den altafgørende (faktor). At finde en tovholder, der brænder for det (FF) ude i klubben, som synes, det kunne være interessant."

"Og hvordan får vi skabt kontakten til den rigtige i klubben. Det er ikke altid formanden, der vil tage ansvar om det her (FF), det kan være en spiller, det kan være en træner, og derfor er det lige at nå frem til den rigtige person i klubben (der er udfordringen)."

”Det her med at have en kontaktperson og en tovholder på projektet (FF) er faktisk det helt centrale for, at man som klub vil gå ind i konceptet. Det er simpelthen det, der har været fundamentalt.”

Ifølge konsulenterne er det ikke nogen let opgave at finde den frivillige kontaktperson, bl.a. fordi klubberne har travlt med den daglige drift, og de frivillige kræfter, som klubben har, bruges i andre sammenhænge. Og ligesom klubberne er den frivillige også styret af en selvstændighedslogik.

En konsulent udtaler:

”Hvem er det lige, vi skal finde? Nogen gange så står man med det problem, at de folk, der er til rådighed, de er overbebyrdede nok.”

”De (kontaktpersonen) gør det i deres fritid, hvor de lige er kommet trætte hjem fra arbejde, hvor vi andre vi kan ikke forstå, hvorfor de ikke rykker på det (FF), fordi så svært kan det da ikke være at være kontaktperson. Men det kan det jo godt være oven i hovedet.”

Konsulenterne nævner altså rekruttering af kontaktpersonen og klubbernes manglende viden om konceptet som to store udfordringer i implementeringsprocessen. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen er klubberne blevet spurgt om, hvorfor de ikke tilbyder FF⁴. Her bliver påstanden om den manglende frivillige kontaktperson og klubbernes manglende viden bakket op af, at 27 % svarer, at det er på grund af manglende frivillige, og 12 % svarer, at de ikke ved nok om konceptet.

⁴ De samlede svar til spørgsmålet er præsenteret i afsnittet ”målgruppeadfærd”, tabel 6, s. 35.

Figur 5 er en videreudvikling af figur 3, hvor de tre implementeringssystemer er blevet tilføjet forvaltningslogikker.

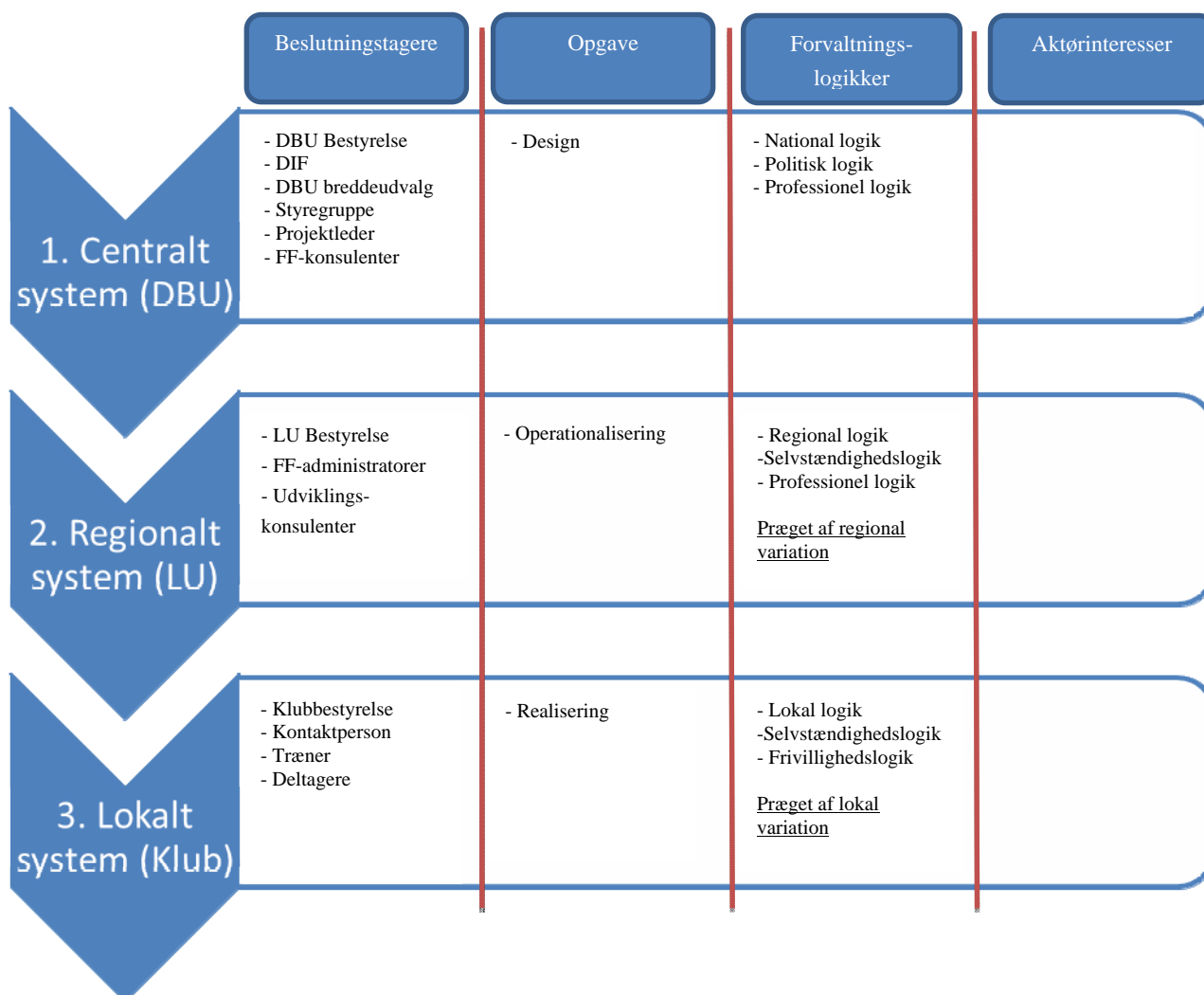


Fig. 5: (figur 3: Implementeringssystemer) – Fortsat

2.3.2 Aktørinteresser

Med et fortsat ønske om at forstå de udfordringer, der skabes i implementeringsprocessen, må man yderligere se på implementeringsaktørernes interesser. Winter og Nielsen (2010) skriver, at ved implementering, hvor flere aktører er involveret, er det karakteristisk, at disse varetager egne interesser. Fælles for alle aktører er naturligvis deres interesse for fodbold. Men i undersøgelsen har vi fundet, at disse interesser også har forskellig karakter afhængig af, hvilket system du undersøger. Hvad DBU ser som essentielt er ikke nødvendigvis det samme, som LU'erne ser som essentielt. Ligesom de interesser, der præger klubberne, har sine lokale særpræg. I det følgende vil vi se

nærmere på de tre implementeringssystemers interesser, og dermed også udfylde den sidste kolonne i figur 3.

DBU som det centrale system arbejder for fodboldens position på nationalt plan, både politisk og økonomisk. Og med forskning, der peger på fodbold som en sund motionsaktivitet, har DBU fået en stor interesse for at arbejde med sundhed, hvilket bl.a. afspejler sig i udviklingen af FF. Som beskrevet i afsnittet "De socioøkonomiske forhold" står vi overfor en udredning af idrættens økonomi og struktur, hvor tipsmidlerne skal evalueres. Med FF signalerer DBU eksplicit, at fodbold bidrager til befolkningens sundhed og velfærd. Yderligere kunne man tænke, at medlemstal kunne spille en rolle for fordelingen af støttekroner. Således bliver det også en tydelig interesse at rekruttere flere medlemmer. Den målgruppe, FF er rettet imod, er da også statistisk set en potentiel "ny kundegruppe", især på kvindesiden (DBU(c)).

En konsulent udtaler:

"Og det er jo klart, at for DBU og for Danmarks Idræts-Forbund, der er det jo rekruttering af medlemmer, der har sat dagsordenen for det her (FF). Det er det, der er målet. At have flere medlemmer pr. første januar 2014, så den er i hvert fald klar i spyttet."

Et styregruppemedlem udtaler:

"DIF's bestyrelse satte 15 mio. kr. af årligt til udviklingsprojekter i forbundet med det formål at få vækst, flere medlemmer og få forbundet til at kigge på, om vi har de rigtige tilbud i forbundet og i medlemsforeningerne selvfølgelig."

Ovenstående citat af styregruppemedlemmet illustrerer, at medlemstallet er en klar interesse for DBU og i særdeleshed DIF. Men samtidig siger styregruppemedlemmet også, at der skal kigges på, om DBU har de rigtige tilbud. FF er, jf. figur 2 og de opstillede mål for FF, et nyt tilbud og en udvikling af fodboldsporten sammenlignet med traditionel turneringsfodbold, hvorfor vi har kaldt figuren *Fodbold Version 3.0*. Noget tyder på, at denne interesse i at udvikle den traditionelle fodbold med et koncept som FF enten ikke helt er forstået eller fundet interessant af LU'erne, der hovedsageligt ser FF som et rekrutteringsprojekt.

En administrator udtaler:

"For det første, og det synes jeg er den altoverskyggende udfordring, udspringer det her projekt af et ønske hos DBU. Ikke et ønske eller behov hos klubberne, forstået på den måde, at uanset hvor pænt man pakker det ind, så handler det om medlemstal for DBU. Vi har lavet undersøgelser hos vores klubber ... der viser, at medlemstiltrækning

faktisk ikke er en af deres hovedprioriteter ude i klubberne. De har andre ting, som de synes er vigtigere. Så der er et misforhold mellem DBU's ønske og klubbernes behov."

Konsulenterne diskuterer:

A: "For at være ærlig så tror jeg, det handler om, at pr. 2014 så skal der være registreret flere medlemmer. Hvad for et "minefelt" man så pakker det ind i og kalder det, det ene og det andet, det er jo bare sådan. Frustrationen er, at det handler om, at vi skal have flere medlemmer til DIF, og det er det, vi skal arbejde for, eller det er det, vi prøver på."

B: "Det er jeg ikke helt enig i, fordi den målgruppe, statistisk set, der går langsomt frem, medlemsmæssigt, det er plus 25, og det er den målgruppe, man har forsøgt at tilgodese hos klubberne for at få nogle flere seniormedlemmer ind ved at lave det her koncept. Ellers så kunne man jo have fortsat med at køre på med ungdomsfodbold med børnefodbold, med pigefodbold, hvor man kan se, at kurverne er markant mere stigende. Så hvis man bare gerne vil sige, vi skal have flere medlemmer i DBU-regi eller DIF-regi, så kunne man køre på, på nogle helt andre områder, hvor det var sikrere at få de medlemmer."

C: "(men) man kunne for eksempel have sagt ... vi mister 80 % mellem 10 og 18 år, så kunne man lige have brugt alle de her millioner på fastholdelse af den gruppe, som vi har inde i klubberne. Det tror jeg personligt ville give langt flere medlemmer på den lange bane, end FF gør. Men det er jo en politisk beslutning, man har valgt FF og tror på, at man kunne få fat i den gruppe der af medlemmer. Som jeg ser plus 25, de spiller golf, de cykler, de spiller tennis, de arbejder sig væk fra fodbolden."

En administrator udtaler:

"Jeg synes, det er et klassisk eksempel på, hvordan vi nogle gange glemmer at lytte. Vi spørger, men vi lytter ikke. Vi har spurgt klubberne, hvad deres udfordringer er. Vi (DBU) vil gerne have flere medlemmer, de skriger efter trænere og frivillige. Og de siger rundt omkring i klubberne, at hvis der er en træner, så er spillerne der også. Sagt på en anden måde kunne vi have kanaliseret nogle midler et andet sted hen. For eksempel at redde klubberne ved at rekruttere trænere. Så er jeg næsten sikker på, at vi havde haft en større medlemsfremgang, end vi har haft gennem FF. Dermed ikke sagt at FF er et dårligt koncept, det synes jeg bestemt ikke, det er."

Sat lidt på spidsen står der i ovenstående:

>> at vi (LU) hjælper DIF og DBU med at få flere medlemmer, men vi hjælper ikke klubberne. Klubberne har andre problemer, for eksempel at fastholde unge mellem 10 og 18 år og skaffe flere frivillige, hvorfor bruger vi ikke pengene på det? <<

Det ligger i tråd med den logik, der som nævnt eksisterer i LU'erne, som handler om at hjælpe og støtte klubberne med aktuelle problemstillinger. Det er medlemsklubbernes aktuelle udfordringer, der har LU'ernes interesse. De nævnte udfordringer er klassiske udfordringer, der eksisterer i fritidsfodbolden, jf. figur 2, hvor FF er et forsøg på at skabe noget nyt.

Det er LU'ernes opfattelse, at klubberne ikke har efterspurgt et koncept som FF, hvilket kan have sin rod i, at det ikke er tiltænkt som et koncept til klubbens nuværende medlemmer. Den målgruppe, der har behovet, er altså ikke i en position, hvor den uden besvær kan ytre ønske herom til den lokale fodboldklubs formand.

En administrator udtaler:

"jeg har i hvert fald ikke hørt noget ønske i en klub, der har spurgt, "kunne I ikke hjælpe os med at lave noget for nogle nye målgrupper". Det er ikke et ønske, jeg nogensinde har hørt udtrykt fra en fodboldklub. Vi kan selvfølgelig godt hjælpe dem til at inspirere hvordan, men det viser bare noget om, hvad det er for type projekt."

En konsulent udtaler:

"Jamen man har jo ikke været ude og undersøge, om behovet var der ved brugeren. Man har besluttet, at man skal have sparket FF i gang, og så er det så, at vi står med aben, og jeg synes, det er svært at vække interessen. Så er det jo, at jeg en gang imellem må konkludere, at det er fordi, de ikke har behov for det (...). I bund og grund er der i hvert fald ikke et behov. De er i hvert fald ikke klar over, de har det behov."

Konsulenterne diskuterer:

A: "De ved ikke, de mangler det her (FF)."

B: "Ja, det er jo det. Ligesom når et firma opfinder en ny sodavand, så er de nødt til at fortælle folk, at de har brug for det."

Som en konsulent udtaler, skal klubberne "fortælles", at de har brug for FF. At klubberne skal overbevises om at tage konceptet op, er der flere interviewpersoner, der udtaler, og flere interviewpersoner, både i DBU og LU'er bruger ordet "sælge" om arbejdet med implementeringen. Netop "at

sælge” er som nævnt ikke en logik, der eksisterer hos LU’erne, der er vant til at hjælpe klubberne på deres præmisser og ser sig selv som klubbernes serviceorganisation.

Vi har i ovenstående berørt klubbernes interesse, men kun med udsagn fra repræsentanter i lokalunionerne, der tolker, at klubberne ikke har interesse i konceptet. I det følgende vil vi forsøge at beskrive klubbernes interesser, og ligesom det var tilfældet ved forskelle i forvaltningslogik, har klubberne også deres særegne interesser. Interesser vi må formode også præges af lokale forskelle, der skabes af klubbens organisering, ressourcer og ønsker som forening. I spørgeskemaundersøgelsen til bestyrelsesformænd i klubberne er der blevet spurgt til klubbens vigtigste formål. Tabel 1 viser, hvordan svarene fordeler sig. Svarene er samtidig blevet delt op på hhv. de klubber, der tilbyder FF, og de klubber, der ikke tilbyder FF. Det har været muligt at sætte 3 kryds.

Tabel 1: Klubbens vigtigste formål

	Samlet	Klubber med FF	Klubber uden FF
At skabe et socialt fællesskab for medlemmerne	66 %	63 %	66 %
At skabe en sund fritidsbeskæftigelse for børn og unge	60 %	60 %	60 %
At skabe et kulturelt samlingspunkt i lokalsamfundet	39 %	28 %	40 %
At fremme interessen for fodbold	32 %	43 %	31 %
At skabe en sund fritidsbeskæftigelse for voksne	27 %	28 %	26 %
At få flest muligt til at dyrke idræt	20 %	19 %	21 %
At fremme sundhed og trivsel	14 %	29 %	11 %
At opnå gode sportslige resultater	13 %	10 %	14 %
Andet	3 %	0 %	4 %

Ovenstående viser at klubbernes vigtigste funktion, ifølge dem selv, er at skabe et socialt fællesskab for deres medlemmer samt skabe en sund fritidsbeskæftigelse for børn og unge. FF er som tidligere beskrevet rettet mod voksne over 25 år og ikke børn og unge, som jf. tabel 1, er mange klubbers vigtigste målgruppe. Samtidig er FF som udgangspunkt et koncept, der skal rekruttere nye medlemmer og ikke et tilbud til eksisterende medlemmer, hvilket ikke stemmer overens med klubbernes ønske om at skabe et socialt fællesskab for allerede eksisterende medlemmer. Det er interessant, at relativt få angiver, ”at fremme sundhed og trivsel” som et mål i sig selv, som værende vigtigt, hvor FF i høj grad præsenterer fodbold som en sundhedsmæssig aktivitet. Med disse uoverensstemmelser kan det, med udgangspunkt i klubbernes interesser, være svært for dem at se fordelene ved FF. I hvert fald inden klubben har stiftet praktisk bekendtskab med konceptet.

Sidstnævnte er en vigtig pointe, som vi vil vende tilbage til i afsnittet ”Implementeringsresultater”. I de to kolonner til højre i tabel 1 er svarprocenterne opdelt mellem FF-klubber og ikke-FF-klubber. Her ser vi en relativ stor forskel i hhv. ”at skabe et kulturelt samlingspunkt i lokalsamfundet”, ”fremme interessen for fodbold” og ”fremme sundhed og trivsel”, hvor de klubber, der tilbyder FF, ikke overraskende mener, at det er vigtigere at fremme sundhed og trivsel samt fremme interessen for fodbold end de klubber, der ikke tilbyder FF. Derimod mener klubberne uden FF, at det er vigtigere at skabe et kulturelt samlingspunkt i lokalsamfundet end klubberne med FF. Hvad der skyldes denne forskel, kan vi ikke svare på.

Klubberne er også blevet bedt om at ”score” en række udsagn i forhold til, hvor vigtige disse er for klubben. Tabel 2 viser, hvordan svarprocenterne fordeler sig.

Tabel 2: ”Det er vigtigt for min klub at...”

	Meget uenig/Uenig	Hverken eller	Enig/Meget enig
Tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe	39 %	27 %	35 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sociale gevinster	3 %	11 %	86 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster	7 %	36 %	57 %
Tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent	25 %	29 %	46 %
Vi arbejder aktivt på at få flere medlemmer	5 %	16 %	79 %
Vi arbejder aktivt på at få flere frivillige	4 %	12 %	84 %
Bidrage til, at fodboldens position som den mest attraktive holdsport fastholdes	9 %	30 %	61 %
Vi støtter op om projekter igangsat af DBU	9 %	33 %	58 %

Som nævnt er to afgørende forskelle på FF og ”den traditionelle foreningsfodbold”, at FF skal kunne tilbydes til et lavere kontingent, ligesom FF-holdet ikke skal indgå i en turneringsstruktur. I forhold til svarene på disse to udsagn, kunne resultaterne i ovenstående tabel tyde på en mulig skepsis overfor FF. Hvis man kigger nærmere på tallene, ser man, at 39 % er uenige i udsagnet: ”Det er vigtigt for min klub at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe”. Dog erklærer en næsten lige så stor andel sig enige i dette udsagn. Vi ser også, at 25 % erklærer sig uenige i udsagnet: ”Det er vigtigt for min klub at tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent”, hvor 46 % dog erklærer sig enige. Tabel 2 viser også, at størstedelen mener, at det er vigtigt at tilbyde fodbold med fokus på sociale gevinster. Over halvdelen mener, at det er vigtigt at bidrage til, at

fodboldens position fastholdes. Over halvdelen mener, at det er vigtigt at støtte op om projekter igangsat af DBU. Og størstedelen mener, at det er vigtigt at arbejde aktivt på at få flere medlemmer. Det er også interessant, at over halvdelen er enige i, at det er vigtigt at tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster, men noget kunne tyde på, at det ikke er deres primære formål, jf. tabel 1. Ligesådan kan det forholde sig med ønsket om at arbejde aktivt på at få flere medlemmer, som ikke stemmer overens med LU'ernes opfattelse, der illustreret i et tidligere citat. Ud fra disse resultater viser denne undersøgelse, modsat LU'ernes opfattelse, at der eksisterer et ønske om FF. Dog viser tallene også en skepsis overfor tanken om at tilbyde fodbold uden turneringsstruktur, som er helt central i fritidsfodbold, hvilket indikerer, at mange klubber "tænker i fritidsfodbold". Dette underbygger den skepsis overfor for FF, som konsulenterne oplever. Som vi tidligere har vist, mangler klubberne frivillige, så derfor er det ikke overraskende, at tæt på 84 % mener, at det er vigtigt at arbejde aktivt på at få flere frivillige.

Igen er det interessant at se, hvordan svarene fordeler sig hos hhv. FF-klubber og ikke-FF-klubber, hvor vi har fundet en forskel mellem hhv. "FF-klubber" og "ikke FF-klubber" i svarene enig/meget enig. Dette er præsenteret i tabel 3. Tabellen er præsenteret således, at de udsagn, hvor der eksisterer den største forskel, er placeret øverst.

Tabel 3: "Det er vigtigt for min klub at..." (opdelt mellem "ikke-FF-klubber" og "FF-klubber")

	"Ikke-FF-klubber" Enig/Meget enig	"FF-klubber" Enig/Meget enig
Vi støtter op om projekter igangsat af DBU	55 %	75 %
Tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe	32 %	49 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster	55 %	70 %
Vi arbejder aktivt på at få flere frivillige	82 %	96 %
Tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent	48 %	40 %
Bidrage til, at fodboldens position som den mest attraktive holdsport fastholdes	60 %	69 %
Vi arbejder aktivt på at få flere medlemmer	79 %	85 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sociale gevinster	86 %	88 %

Den største forskel i enighed findes i udsagnet "vi støtter op om projekter igangsat af DBU". Det vil sige, at de klubber, der igangsætter FF, er tilbøjelige til at være mere "DBU-venlige". Det er

ikke overraskende, at der er en forskel i holdningen til de to udsagn, der handler om ”at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer” og ”tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster”, da nogle klubber (måske) afviser FF, da de ikke er enige i konceptets berettigelse på disse punkter.

For at samle op på og færdiggøre figuren, *Implementeringssystemer*, er der som vist flere implementeringsaktører involveret i implementeringen. Og som figuren illustrerer, fungerer disse i forskellige systemer, indtager forskellige arbejdsopgaver, arbejder ud fra forskellige logikker og har som pointeret også forskellige interesser. Fælles for alle systemer er, at samtidig med der skal tages afgørende beslutninger af både DBU, LU'er og klubber, skal de kunne samarbejde. Dette vil være meget afgørende for implementeringen. Det stiller store krav til et konceptdesign, at alle systemer skal kunne arbejde med konceptet inden for den logik og ud fra de interesser, der er styrende, hvilket er essentielt for at skabe det nødvendige ejerskab i alle implementeringssystemer – central, regionalt og lokalt.

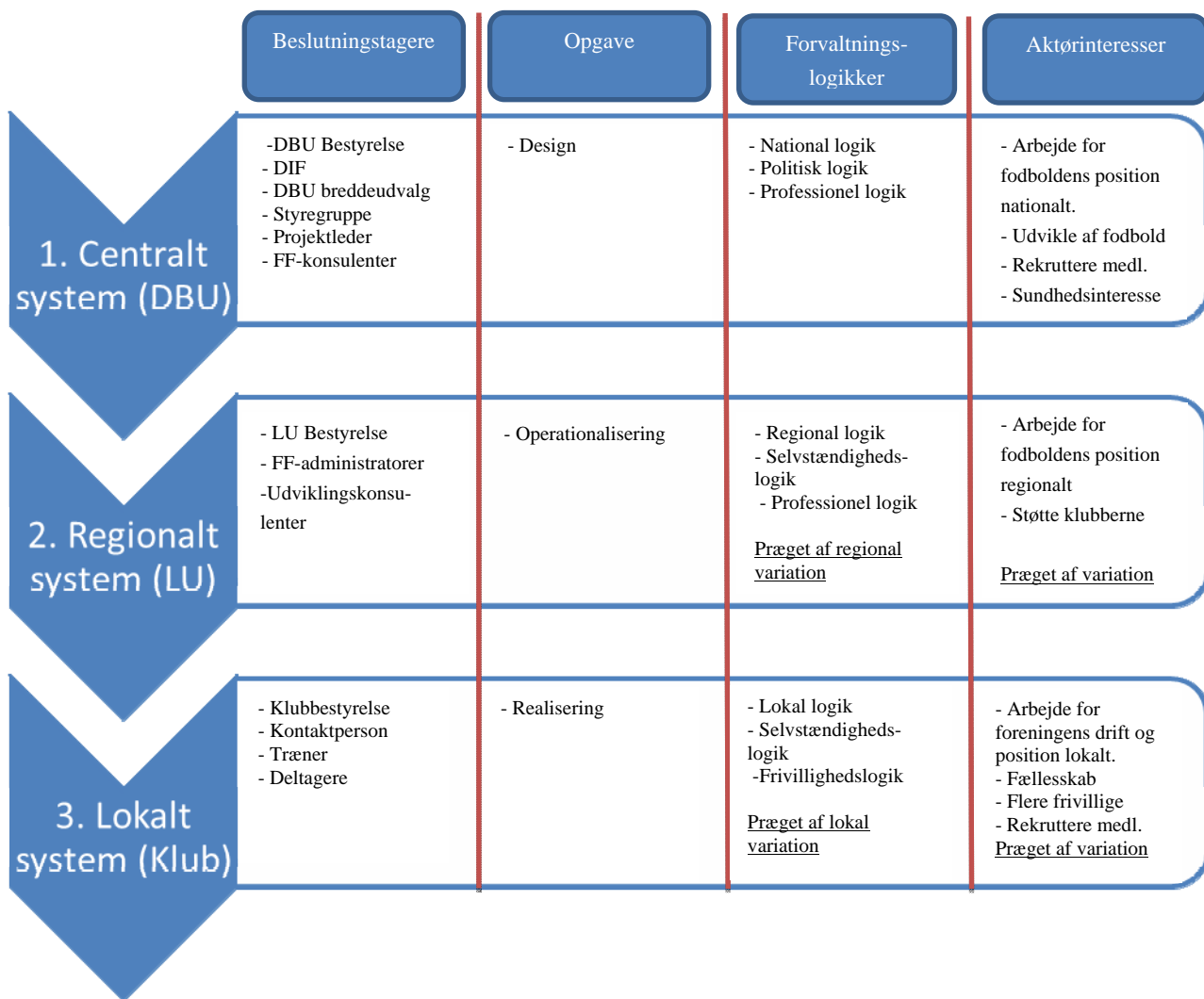


Fig. 6: (Figur 3: Implementeringssystemer) - Fortsat

Med disse tre systemer i baghovedet vil vi i det følgende se på nogle specifikke udfordringer og karakteristika, der eksisterer i hhv. udviklingskonsulenternes og kontaktpersonernes arbejde samt hos målgruppen.

2.3.3. Udviklingskonsulenter og kontaktpersoner som implementeringsaktører

I Winter & Nielsens *Integrerede implementeringsmodel* spiller *markarbejdere* en nøglerolle (Winter & Nielsen 2010). Markarbejdere er defineret som den gruppe implementeringsaktører, der har den direkte kontakt til målgruppen. Ved implementeringen af FF drejer det sig om udviklingskonsulenterne, men også om den kontaktperson, der eksisterer ude i klubben. Som tidligere nævnt fremgår det meget tydeligt, at kontaktpersonen er en vigtig aktør i implementeringsprocessen som den person, der er tovholder på FF-træningen ude i klubben, og dermed har den direkte kontakt til deltagerne og den daglige kontakt til/i klubben.

Med reference til et tidligere citat af Lipsky bliver det da også meget tydeligt, at FF ”kun er et koncept på papir” lige indtil, at en kontaktperson (ofte i samråd med en udviklingskonsulent) i en klub vælger, hvordan FF skal forvaltes i den enkelte klub. Og lige indtil en kontaktperson rekrutterer nogle deltagere. Og lige indtil en kontaktperson beslutter, hvad der skal ske under træningen. Lipsky (1980) skriver om markarbejderne:

”at de virkelige beslutningstagere er den del, der som sidste led i implementeringskæden, leverer konceptet til målgruppen”.

Og netop beslutninger udfordrer positionen som udviklingskonsulent og kontaktperson. Deres arbejde er præget af en lang række beslutningsmæssige skøn, forstået på den måde, at der ikke er en færdig manual, der beskriver, hvordan du igangsætter et FF-hold. Samtidig er den målgruppe, som udviklingskonsulenter og kontaktpersoner skal tage beslutninger i samråd med, ikke ens, jf. figur 6, hvor klubbernes logikker og interesser er lokalt forankret. Beslutningerne er afhængige af det med- og modspil, som målgruppen bidrager med. Dette understreger også målgruppens vigtighed for en succesfuld implementering, specielt i en situation, hvor det sidste og meget afgørende led udgøres af denne gensidige arbejdsrelation. Til trods for at disse to former for markarbejdere overordnet set besidder en række udfordringsmæssige fællestræk, er deres roller dog meget forskellige. Den helt store forskel er, at de befinder sig i to forskellige systemer i implementeringskæden, jf. figur 4. Udviklingskonsulenterne er professionelle, og kontaktpersonerne er frivillige. Den helt store lighed er vigtigheden af deres evne og vilje til at arbejde med FF samt vigtigheden af et gensidigt samspil med målgruppen.

Udviklingskonsulenterne

At udviklingskonsulenterne er professionelle betyder, at de er ansat til at handle og varetage opgaver, der er i overensstemmelse med DBU’s og LU’ernes ønsker. Samtidig er udviklingskonsulenternes arbejde stort set umuligt at overvåge og meget svært at lede, bl.a. på grund af de mange skøn og den uhomogene målgruppe, som klubberne udgør. Det er ikke muligt for en administrator at sidde med ved samtlige klubbesøg. Det betyder, at udviklingskonsulenterne i værste fald kan udvise en adfærd, som afviger fra det ønskede, hvis konsulenten er uenig i konceptets berettigelse. Det er altså helt centralt, at konsulenterne bakker op om konceptet og får ejerskab i arbejdet med FF og ikke mindst erhverver sig den nødvendige viden om konceptet. Det er særligt nødvendigt, når konsulenterne med LU’ernes egne ord skal sælge konceptet og overbevise klubberne om, at der er et behov. Denne dialog er ekstrem vigtig, da konsulenternes arbejde med FF som nævnt afhænger af at få input tilbage for at kunne støtte klubberne i deres fortolkning af FF bedst muligt. Som vi skal se i afsnittet ”*Implementeringsresultater*”, er det i mødet med konsulenterne, at størstedelen af klubberne hører om konceptet.

Konsulenterne diskuterer udfordringen i mødet med klubben:

A: "Det er en sælgerkasket, man lige pludselig får på. FF og så er der nogle andre top-down ting (kurser), som vi skal have med derud (til klubben). Og det er da også fair nok, men troværdigheden kan godt lide lidt under det."

B: "Er det fordi, der er for mange hyldeprodukter, tænker du, i forhold til troværdigheden?"

A: "Når vi sidder ude i klubberne, så sidder vi der ofte fordi, de beder om at få hjælp til et eller andet. Det kan enten være udvikling eller drift eller et andet problem. Det kan være, de ikke kan finde nok frivillige samtidig med, at vi sidder med det, skal vi også lige have solgt nogle produkter til dem. Og det kan godt få nogen til at tænke, hvordan hænger det egentlig sammen?"

C: "Og det er vores behov at få solgt det og se den sammenhæng, hvor det ikke er klubbens behov, fordi man er der så kort (tid) med det, man har afstemt med dem. Men så har vi jo et behov, fordi at vi skal lige huske FF. ... Og der er en hårfin balance på, at vi ikke også nogle gange skyder os selv i foden i forhold til, om de vil se os igen eller ikke se os igen. Fordi så havde vi lige den der, vi skulle proppe ned i halsen på dem. Forstå mig ret, det er egentlig mere det. ... Vi er hammer professionelle og troværdige, når vi går ud med det, men vi har selvfølgelig nogle indre konflikter."

Positionen som medspiller og medskaber af FF i dialogen med klubben synes svær for konsulenterne, hvis klubberne ikke "køber" konceptet med det samme. Det er som nævnt en ny måde at organisere og dyrke foreningsfodbold på, som klubberne har mange spørgsmål til. Sammen med "manglende tidsmæssige ressourcer", "tidsmæssig bureaukratisk styring" og "høje målsætninger om deltagerantal og deltagerklubber" giver konsulenterne udtryk for, at de befinder sig i en svær position, hvor "de skal bære ansvaret for en implementering af et koncept, de ikke selv har været med til at udforme" og måske mangler ejerskab til og viden omkring. Winter og Nielsen (2010) skriver om markarbejderes position, at de ofte oplever en uoverensstemmelse i de krav, der bliver stillet fra ledelsens side og de ressourcer, de har til rådighed, hvilket også synes at være tilfældet med konsulenternes arbejde omkring FF.

En konsulent udtaler:

"Jeg tænker som udviklingskonsulent, at vi har for få timer. Jeg har for få timer til, at jamen til at sælge produktet til klubben ... og jeg føler, at det er svært at komme i mål."

"Der oplever jeg i hvert fald, at man bliver lidt ihærdig på at få talt sine besøg inde på det her Excel-ark, så det måske egentlig kunne bevirke, at det bliver mere kvantitativt end kvalitativt. Og det er ikke okay. For det vi i sidste ende gerne vil, det er at kunne måle os på antallet af medlemmer eller hvilken oplevelse, spillerne derude har i sidste ende (og ikke antallet af klubbesøg)."

Konsulenterne diskuterer deres arbejdsmæssige krav om registrering af tid og klubbesøg.

A: "Det, der bidrager negativt, tror jeg i virkeligheden er den måde, vi bliver tidstyret på"

B: "Der skal vi have mulighed for at flytte nogle timer rundt. For eksempel skal de med langt større kompetencer end jeg, og jeg sidder på Street udover FF, og jeg har jo ikke rigtig gjort noget ved FF. Der skal vi jo bare kunne dele internt."

C: "Kunne bytte områder."

B: "Der er vi så styret i forhold til, der har du den kvote fra DBU."

Konsulenterne føler, at deres arbejde bærer præg af bureaukrati, hvilket begrænser dem i deres arbejde med FF. De føler, at der eksisterer en arbejdsmæssig barriere i den tidsbegrænsning, der ligger i de 5 %, som konsulenterne kan afsætte til arbejdet med FF, og det krav, der eksisterer om et bestemt antal besøg.

Kontaktpersonerne

Kontaktpersonen i klubben indgår i afhængige arbejdsrelationer med både udviklingskonsulenten og klubbens bestyrelse, klubbens medlemmer og FF-holdets deltagere. Dette kan være en særdeles udfordrende position. Det er ligesom udviklingskonsulenternes arbejde, en position der er præget af skøn. For FF-kontaktpersonen, og dermed en såkaldt frivillig markarbejder, som måske aldrig har stiftet bekendtskab med hverken foreningsliv og fodboldspil, findes der ingen opskrift på, hvordan du organiserer aktiviteter, så målgruppen rekrutteres og fastholdes. DBU forsøger med en minimanual for implementering og de tidligere nævnte 12-ugers koncepter at hjælpe kontaktpersonen, når en klub skal i gang med udarbejdelsen og opstarten af FF. Der er dog langt fra gode råd og træningsøvelser på papir til at stå på grønsværen som igangsætter. Dette stiller krav til kontaktpersonens evner og vilje og betyder også, at konceptet ser forskelligt ud afhængig af, hvilken klub og kontaktperson, der har været med til at starte det op og så at sige oversætte og fortolke det. Kontaktpersonen er i mange tilfælde også træner/ansvarsperson for træningen, og overvejende er denne trænerrolle frivillig, men også tidskrævende.

En deltager fortæller om indholdet i træningen og kontaktpersonens rolle:

”Vi snakker meget om det (indholdet). Som XX siger, ”hvad har vi lyst til”, hvad er det, der giver motivation. Det er i hvert fald meget det, det handler om for mit vedkommende, altså hvilke øvelser kunne gøre det. Og så tager du (XX) det til efterretning.”

En kontaktperson og samtidigt træner udtaler:

”Ud af alle de hold jeg har, så er det da her (FF), at jeg skal forberede mig mest og være mest koncentreret til træning. Det er da FF-pigerne, der kræver mest af mig. Synes jeg i hvert fald. Forarbejde og at være på.”

Deltagere fortæller om kontaktpersonens engagement:

”Du er jo en ildsjæl, når man smider sådan et projekt til dig, så siger du ja, så vis mig, I kan, og så er jeg på, og så bruger du din fritid på det.”

Ovenstående illustrerer at som frivillig implementeringsaktør skal have en stor vilje og lyst til at få FF i gang, og det kræver mange gange den rigtige hjælp fra udviklingskonsulenterne. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen har kontaktpersonerne svaret på spørgsmål vedr. brugen af en række af de styringsredskaber, der tidligere er nævnt. Hjælpen fra DBU har en effekt både for kontaktpersonen, som kan arbejde med disse redskaber, men i den grad også for målgruppen. Alligevel vil resultaterne af denne hjælp blive præsenteret her og ikke i næste afsnit, der omhandler klubben som målgruppe.

Af de klubber, der tilbyder FF, har 80 % fået hjælp af DBU til at starte det op, hvilket illustrerer vigtigheden af en udbytterig gensidig arbejdsrelation mellem kontaktperson og LU. Af de klubber, der ikke har modtaget hjælp, viser det sig, at 21 % ikke vidste, at det var muligt, og 47 % angiver, at de ikke mente at de havde brug for hjælp. Tabel 4 viser, hvordan svarene fordeler sig på spørgsmålet om, hvor meget gavn kontaktpersonerne/klubberne havde af den hjælp, DBU tilbød dem i opstartsfasen. Tabel 5 viser, hvilken hjælp kontaktpersonerne/klubberne kunne have ønsket sig mere af. Her kunne max sættes 3 kryds. Det er en væsentlig pointe, at det er svar fra klubber, der tilbyder FF. Det vil sige klubber, hvor konceptet fungerer.

Tabel 4: Hvor meget gavn havde FF-klubberne af følgende hjælp?

	Ingen gavn	Lidt gavn/ Nogen gavn	Meget gavn	Fik ikke den hjælp
Konsulentbistand	5 %	37 %	47 %	0 %
Veste og bannere	5 %	47 %	40 %	2 %
PR-materiale	12 %	46 %	37 %	0 %
Økonomisk støtte	9 %	45 %	33 %	2 %
dbu.dk/fitness	9 %	49 %	33 %	0 %
Inspirationsdag	19 %	7 %	19 %	28 %

Tabel 5: Hvilken støtte kunne klubber have ønsket mere af?

Vi havde ikke brug for mere støtte	26 %
PR-materiale	19 %
Inspirationsdag	15 %
Økonomisk støtte	9 %
Konsulentbistand	7 %
Opbakning i klubben / fra bestyrelse	6 %
Veste og bannere	4 %

Det er interessant at sammenholde de to ovenstående tabeller. Vi ser, at stort set alle klubber havde gavn af den hjælp, de blev tilbudt. Klubberne har fået størst gavn af konsulentbistand og veste og bannere, og relativt få ønsker at få mere af den hjælp, hvilket indikerer at disse to tiltag fungerer godt. Vi ser også, at en mindre gruppe ikke havde nogen gavn af PR-materiale, og flere klubber angiver, at de godt kunne bruge hjælp til dette, hvilket indikerer at hjælpen til PR ikke har fungeret optimalt. Til spørgsmålet vedr. inspirationsdagen ser vi, at en stor gruppe ikke havde nogen gavn, og at en lige så stor gruppe havde megen gavn. Vi har fundet, at der findes en forskel imellem unioner, hvor København og Sjælland har fået større gavn af inspirationsdagen end andre landsdele. Antallet af klubber, der har besvaret dette spørgsmål, er dog lav, da en stor del ikke fik denne hjælp, og 27 % har svaret ”ved ikke”. I fokusgruppeinterviewene med klubberne er den økonomiske støttes betydning blevet diskuteret. Det er ikke et koncept, der så at sige står og falder med det økonomiske tilskud, men 1/3 svarer alligevel, jf. ovenstående tabel, at de fik megen gavn af tilskuddet.

I en klub diskuterer de den økonomiske støtte:

Kontaktperson: ”2500 kr. Det tror jeg ikke (har betydet noget).”

Kassér: ”Vores omsætning her i klubben er halvanden million kroner.”

Formand: "Vi har en god økonomi ... Jeg tror mere, at vi som klub tænder på det der med at være med på nogle nye ting og understrege at være en breddeklub og være med i nogle af de her projekter. Vi er sådan meget projektorienteret i den nuværende bestyrelse. Vi kan godt lide at prøve nogle nye ting af og indgå i nogle forskellige projekter og arbejdsgrupper. Det nyskabende, kan vi faktisk godt lide i bestyrelsen. ... Så det er nok mere det, end det er økonomiske tilskud, der har vejet tungt."

Kontaktperson: "(Og hvis vi oplever utilfredshed med FF fra andre i klubben), så kan man sige, at vi har fået 2500 til rekvisitter, som vi bruger i forbindelse med træning (udgiftsneutral aktivitet). Så falder diskussionen væk, hvis der er nogen, der bemærker noget. Men det har der ikke været."

Kontaktpersonen i ovenstående beskriver, hvordan den økonomiske støtte kan legitimere konceptet i klubben. Dette er også tilfældet for en kassér i en anden klub.

Kassér: "Det (tilskuddet) har faktisk forsvaret mig over for resten af klubben, at vi ikke har nogen udgifter med det."

I en klub diskuterer de den økonomiske støtte og FF-øvelsesmanual:

Formand: "Altså hvis man vil det her, så gør man det jo. Men det er jo heller ikke noget, der er voldsomt omkostningstungt. ... Men det er jo det, der er fint. Og jeg synes, det er rigtig godt, at DBU for én gangs skyld sender penge den anden vej. Nå nej, du må ikke misforstå mig."

Kontaktperson: "Du troede heller ikke på mig, dengang jeg sagde det (griner)."

Formand: "Nej, jeg var lige ved at falde om, da du ringede og sagde, at DBU vil give os 2500, hvis vi starter det her op. Det var lige før, jeg sagde arh, nu fylder du mig godt nok med noget vrøvl."

Kontaktperson: "Jeg tror, vi ville have startet alligevel."

Deltager: "Den der instruktion, er det ikke det, der har givet skubbet."

Kontaktperson: "Jo, vi fik de der hæfter, det har ligesom været den måde, men det har været os, der har valgt det, som vi vil. For vi kan høre på de andre steder, at det ikke nødvendigvis er dem, de har brugt. Det har været frit. Det er bare den måde, jeg ligesom har kunnet bruge det."

Deltager: "Det havde været lidt svært at starte på bar bund?"

Kontaktperson: "Jo, det synes jeg. Så havde vi bare stået og spillet bold til hinanden, og så var vi gået i gang med at spille fodbold, så var det ikke blevet den der (viser styrke med armene)."

I denne klub er det en fast ulønnet træner, som ikke i særlig grad har kendskab til fodbold. Med det udgangspunkt har øvelseskortene hjulpet hende, ligesom hun selv har søgt inspiration til træning fra egne erfaringer med andre motionsformer.

2.3.4 Målgruppeadfærd

Som tidligere nævnt spiller målgruppen en vigtig rolle som sidste led i implementeringsprocessen. Ligesom vi har valgt at dele markarbejdere op i hhv. konsulenter og kontaktpersoner, kan også målgruppen ses som værende hhv. klubberne og deltagerne i FF. For udviklingskonsulenten er målgruppen kontaktpersonen og i flere tilfælde også klubbens bestyrelse. For kontaktpersonen vil målgruppen primært være deltagerne på FF-holdet, men som nævnt også klubbens bestyrelse. Målgruppeadfærden hos de to grupper er indlysende meget forskellig og spiller både en rolle som medproducent og som mål, jf. den gensidige arbejdsrelation. Målgruppen, som FF-deltagere, kunne vi have tilføjet som et system for sig selv, jf. figur 3, men disse har ikke været omdrejningspunktet for undersøgelsen. Vi vil derimod se på målgruppen som klubberne. Deltagerne spiller endog en afgørende rolle, for uden deltagere ville der ikke eksistere et FF-hold.

Målgruppens betydning for implementeringen hænger bl.a. sammen med, hvilken grad af adfærdsændring, der skal ske i klubben. Det udgøres af, hvor stor en interessekonflikt, der eksisterer mellem FF og den pågældende klubs logik og interesse, jf. figur 6. Desto større forskelle i logik og interesser, desto større udfordringer. Som nævnt indgår målgruppen i en gensidig relation med markarbejderen, hvor relationen er præget af logikker og interesser. Tænker ledelsen kort/langsigtet, er den modig eller konfliktsky, er den orienteret mod drift eller udvikling? På dette område er klubberne meget forskellige og døjer med forskellige udfordringer hver især. Denne logik og interesse er af afgørende betydning for, om klubbens bestyrelse bakker op om projektet, hvilket synes fordelagtigt for konceptets succes. Derudover er det vigtigt, at klubben har ressourcerne til at starte, herunder banepads, frivillige, rekvisitter og ikke mindst et ønske om at gå i gang.

En repræsentant i styregruppen udtaler:

"Men det er klart, hvis klubberne ikke gider og siger, det (FF) interesserer os ikke, vi synes, ungdomsafdelingen og vores 11-mands seniorer er rigeligt til os. Det der, det gider vi ikke, så har vi selvfølgelig et problem."

Citatet understreger, at hvis klubberne ikke ønsker at rykke ved den klassiske opfattelse af fritidsfodbold og udelukkende vil have det som sin ”ydelse”, så vil FF have svære betingelser.

Tabel 6 viser, hvad klubberne angiver som væsentlige årsager til ikke at tilbyde FF. Der kunne max. sættes 3 kryds.

Tabel 6: Hvorfor tilbyder klubben ikke FF?

Mangel på frivillige trænere/ledere	27 %
Ingen i klubben har ønsket det	26 %
Vi kender ikke nok til projektet	12 %
Mangel på faciliteter og/eller materialer	9 %
Mangel på banetid ¹	8 %
Manglende økonomiske ressourcer	5 %
Konceptet tiltaler os ikke	4 %
Vi vil ikke have et hold, der ikke er i turneringsstruktur	3 %
Manglende hjælp fra DBU/lokalunion	1 %
Andet	9 %

i: Med hensyn til svaret ”Mangel på banetid” viser det sig, at 28 % af de store klubber angiver dette som en grund og 18 % af de københavnske klubber.

Som tidligere nævnt findes en barriere i forhold til klubbernes mangel på frivillige og en mindre andel angiver, at de ikke kender nok til projektet. En relativ høj andel angiver, at ingen i klubben har ønsket det som værende årsag til ikke at starte, hvilket underbygger vigtigheden af en kontaktperson, der er villig til at gå i gang. I forhold til diskussionen vedr. klubbernes interesser svarer kun 4 %, at konceptet ikke tiltaler dem.

Klubberne er efterfølgende blevet spurgt om, hvad der skulle til for at starte FF i deres klub. Disse svar er præsenteret i tabel 7. Der kunne max. sættes 3 kryds.

Tabel 7: Hvad skal der til at starte FF?

Nok interesserede personer til at vi kan gå i gang	31 %
Flere frivillige	25 %
Mere / bedre viden om konceptet	13 %
Der skal bare være én, som går i gang	10 %
Vi har ikke tænkt os at starte Fodbold Fitness	10 %
Økonomisk hjælp fra DBU/Lokalunion ⁱ	10 %
Konsulenthjælp ⁱⁱ	8 %
Bedre / flere faciliteter eller materialer ⁱⁱⁱ	7 %
Mere banetid ⁱⁱⁱⁱ	6 %

i: Med hensyn til svaret "økonomisk hjælp fra DBU/Lokalunion" viser det sig, at 17 % af de store klubber angiver dette som en grund.

ii: Med hensyn til svaret "konsulenthjælp" viser det sig, at 11 % af mellemstore klubber og 15 % af store klubber angiver dette som en grund.

iii: Med hensyn til svaret "bedre / flere faciliteter eller materialer" viser det sig, at 15 % af de store klubber angiver dette som en grund.

iiii: Med hensyn til svaret "Mere banetid" viser det sig, at 19 % af de store klubber angiver dette som en grund og 10 % af klubberne i København.

Hvis man sammenholder de to ovenstående tabeller er det ikke overraskende, at en relativ stor andel angiver, at det kræver flere frivillige, hvis de skulle starte FF. 31 % angiver, at der skal være nok interesserede, hvilket indikerer, at klubben står klar til at igangsætte FF, hvis nogen melder sig til at gøre det, og hvis nogen melder sig som deltagere. Som noter i tabellen kan vi se, at der er nogle lokale forskelle, da det eksempelvis primært er de store klubber, der ønsker økonomisk hjælp, konsulenthjælp, bedre faciliteter og mere banetid. Det er også værd at fremhæve, at 13 % ønsker mere/bedre viden om konceptet til at kunne gå i gang.

2.4 Feedback

Konceptet har som nævnt forandret sig i løbet af projektperioden. Disse forandringer skyldes den feedback, der leveres tilbage igennem implementeringskæden, der som figur 1 viser, kan komme både fra implementeringsprocessen, men også fra de implementeringsresultater, der skabes. I denne rapport beskæftiger vi os med de problemstillinger, der eksisterer i konceptets aktuelle form og derfor ikke i særlig grad de forandringer, som er sket. Alligevel er det værd at fremhæve, at der allerede er sket en række justeringer. Justeringer som primært har gjort konceptet mere simpelt både i indhold og implementeringsform, og som vil spille en rolle for den fremtidige implementering.

Projektlederen udtaler:

"Man kan sige, vores koncept er jo endt med i 2013, at der er en tydelig strategi, det er FF for mænd og for kvinder, vi har nogle koncepter, vi har nogle stævner, vi har nogle inspirationsdage. Så vi har et koncept, der er klart og skal løbe de næste 3 år. Det er et rigtig godt grundlag også for vores konsulenter og internt."

”Det var ikke helt afklaret, hvornår jeg skulle snakke med konsulenterne, og hvornår jeg skulle snakke med administratorerne, og hvor meget administratorerne ville inddrages i det her. Hvor meget ejerskab ville de tage? Da vi fik de her 150.000 bevilget, så blev der lavet nogle helt klare præciseringer af, hvem gør hvad. Hvad gør konsulenterne, hvad gør lokalunionerne, og hvad gør DBU? Det skete så et år efter, projektet var startet. Så jeg er slet ikke i tvivl om, at det er den største (forandring). Set i bakspejlet skulle det her have været på plads inden. Så havde vi set meget, meget bedre ud.”

Igennem interviewarbejdet er der blevet spurgt til projektets udfordringer, og her har tre temaer givet anledning til diskussioner i fokusgrupperne. I det følgende vil vi forsøge at gengive den feedback, der er kommet fra deltagerne i interviewundersøgelsen, om hhv. *fleksibilitet*, *online booking* og *navnet Fodbold Fitness*. Tre områder, der på mange måder hænger sammen, hvilket illustreres af nedenstående citat.

Projektlederen udtaler:

”Navnet kom på banen ved, at man blev inspireret af, at fodbold skulle være mere fleksibelt, og fleksibiliteten stammer jo lidt fra fitnesskulturen. Samtidig med det så var en af de ting, man skulle lave, det var det her online-booking. Det var besluttet i den her projektbeskrivelse, at det var noget af det, der skulle udarbejdes. Der var aftalt midler til, at man rent teknisk kunne udarbejde denne her online-booking ligesom i fitnesscentrene. Så det lugtede lidt af, at man skulle prøve at gøre det samme, som man gjorde i fitnesscentrene. Onlinebooking og det var nemt at komme til, og det var fleksibelt.”

En repræsentant fra styregruppen udtaler:

”Vi havde jo været ovre i England og se det her Five-a-Side, fem mod fem, der er i stor udvikling. Meget kommercielt i England, hvor firmaer bygger baner ligesom Fodboldfabrikken inde på Vesterbro. De laver simpelthen sådan et anlæg, og så ligesom et squashcenter i Danmark, så lejer de banerne ud og laver turneringer for små hold. fem mod fem og sådan noget. Tre mod tre og sådan noget. Det er blevet kæmpe i England. Det kiggede vi lidt på og sagde, var det ikke noget ... at kigge på, om ikke fodboldklubberne kunne komme med et alternativt tilbud ... til de travle familiefædre, der måske gerne vil spille noget bold, men ikke har tid til faste træningstider og kamp om lørdagen og 11 mand og alt det der. Men lave nogle fleksible tilbud ... Det drøftede vi, og ud af det kom så ... FF.”

2.4.1. Flexibilitet

Konceptets flexibilitet nævnes i mange sammenhænge som en fordel, men der er i høj grad uenighed om, hvordan denne flexibilitet er en fordel, og hvordan den kommer til udtryk. Som citatet ovenfor viser, har en del af konceptet sin inspiration fra de kommercielle fitnesscentre, hvor det er muligt at træne, når tidspunktet passer deltageren. Samtidig er der fundet inspiration fra det engelske koncept five-a-side, som er et kommercielt produkt. Meget tyder på, at det ikke kan lade sig gøre at overføre idéen om fleksible træningstider i de frivilligt ledede fodboldklubber igennem et koncept som FF.

Som vi skal se i afsnittet *"Implementeringsresultater"* er holdene skrøbelige i forhold til deltagerantal, og klubberne er underlagt nogle udfordringer i forhold til banetider. Flere interviewdeltagere mener alligevel, at ordet flexibilitet har sin berettigelse. Men det skal forstås som fleksible muligheder i forhold til indhold i træning, skiftende træner, banestørrelse, deltagerantal og så som nævnt ingen kampe i weekenden. Det er i den sammenhæng en meget vigtig pointe, at fodbold er en holdsport. Deltagerne fortæller, at jo flere deltagere, jo sjovere er træningen, og det kræver i deres optik minimum 6-8 deltagere for at få spillet til at køre, så træningen bliver sjov. Netop deltagerantallet, sammen med klubbernes muligheder for banetid, besværliggør tanken om en løs træningsstruktur.⁵

Konsulenter udtaler:

"Hvad er flexibilitet? Den er da ikke, at jeg kan komme og spille når som helst. Flexibiliteten er måske, at jeg ikke skal spille kamp i weekenden."

"Jeg synes ikke, at ordet flexibilitet dækker, eller er passende, fordi ... det nødt til at være torsdag kl. 19, fordi ellers så mødes vi altså ikke nok. Med flexibiliteten kan man sige, de gider ikke, at spille kamp mod andre. ... Vi har nok i dem, vi er og mødes med. ... Så det er minus kampe."

To konsulenter diskuterer flexibilitet:

A: "Jeg var ude hos en klub her forleden dag, og der sagde de netop, det der med den der flexibilitet, den er der ikke."

B: "Jo, det er den jo."

⁵ En konsulent præsenterede tanker om at flere klubber kunne gå sammen om at tilbyde FF, således at klubberne delte en række træningstidspunkter imellem sig, og deltagerne så kunne komme på de træningstidspunkter der passede dem i den pågældende uge. Det kræver at klubberne ligger tæt på hinanden og at konceptet ligner hinanden i de klubber der deltager. På den måde ville man kunne overtage et bookingsystem der ligner de hold der eksisterer i fitnesscentre.

A: "Fordi det er en fast træningsdag, du har. Så fleksibelt er det ikke, fordi du er nødt til at være der på et bestemt tidspunkt. Der er ikke muligheder for også at træne FF på flere dage eller på forskellige tidspunkter. Det er jo en fast aktivitet ligesom alt muligt andet, vi har i klubberne."

B: "Fleksibiliteten ligger jo i, at man kan tillade sig at blive væk den ene uge, hvis det ikke lige passer og så komme igen i næste uge."

En administrator udtaler:

"Det er fodbold, når folk de har tid til det. ... Det er ikke forpligtende på samme måde som den traditionelle fodbold, det er ikke træning to gange om ugen og kamp i weekenden, det er mere fleksibelt på den måde."

Som ovenstående citater illustrerer, kan det fleksible i FF ses som fodbold uden forpligtelser i form af eksempelvis kampe og forventninger til, at man træner hver uge. Sat op i mod traditionel turneringsfodbold er FF anderledes organiseret og har et andet sigte, som figur 2 på side 19 ligeledes illustrerer. Det bliver i citatet ovenfor nævnt, at konceptet er "ikke forpligtende", og at man kan tillade sig at blive væk den ene uge og så komme igen den næste uge. Men denne uforpligtende fleksibilitet har dog to sider, da det kræver, at der er deltagere nok til at konceptet kan fungere på den måde.

En deltager udtaler:

"Jeg synes nu alligevel (det er) forpligtende, men det er jo ikke værre end, at man godt kan melde fra. Men vi holder jo hinanden oppe på at komme."

Et andet syn på fleksibilitet er organisering af FF og klubbernes frihed til at organisere det på deres præmisser, med en stor frihedsgrad i valg af målgruppe og aktiviteter. Det fremhæves, som et "salgsargument" i en minimanual til klubberne (DBU(e)), underforstået som en fordel, at klubberne selv kan forvalte FF, så det passer til netop den aktuelle klub. I de følgende citater nævnes det også, at FF ikke kræver den store forberedelse. Også her kan "forberedelse" forstås fra flere vinkler. Nok kræver det ikke, at der er kridtet bane op og lavet et taktisk oplæg, men for den kontaktperson, der står for træningen, kræver det som tidligere nævnt ressourcer, både tidsmæssige og i flere tilfælde også instruktørmæssige.

En administrator udtaler:

"(Det er) et fodboldspil, som ikke kræver den store forberedelse, og så kræver det heller ikke de store mængder materiale, to mål og en fodbold, og så er man i gang."

En repræsentant fra styregruppen udtaler:

”De mål, man bruger til FF, det er nogle små mål. Og de er altså så lette at flytte rundt på, så det bør ikke være noget problem at gøre det. Og du er ikke nødt til at opstregge en bane for at spille FF. Der sætter du nogle kegler op.”

2.4.2 Online booking

Med til diskussionen vedr. fleksibilitet hører online booking, der som tidligere nævnt har været et indsatsområde for DBU fra begyndelse. Men også et indsatsområde, som man har måttet indse var problematisk. Den måde, som klubberne er organiseret, kan ikke forenes med et online booking-system, som man kender det fra fitnesscentre.

Projektlederen udtaler:

”Den (online booking) lå jo også som et pres på projektet, og os der sidder og arbejder med det, vel vidende at vi ret hurtigt kunne se ... at det var fuldstændig urealistisk. Fordi fodbold er en holdsport, hvor det ret basalt går ud på, at du er sammen med nogle ligesindede. Og oftest er du der også, fordi det er nogle, du har det godt sammen med. Det vil sige, at den her måde at tænke på, kan man ikke sidestille med fitness, som er individuelt.”

”Men vi fandt også ud af, ... at der var nogle klubber, der udbød hold 3-4 gange om ugen. Men det betød så bare, at der ikke kom nogen, eller der kom for få hver gang. ... Så det her onlinebooking gav nogle erfaringer med, at det var alt for komplekst for klubberne. Det forhindrede faktisk rigtig mange klubber i at være med. Så næste år sagde vi til klubberne, at det var en mulighed, og i tredje år der har vi faktisk nedtonet det.”

En administrator udtaler:

”Der er ikke en basis for at starte det her (online booking) op. Så man er startet med for store tanker, og det er ikke for at skyde på nogen, fordi jeg var selv en af tilhængerne dengang. Jeg syntes, det var knaldsmart og en god ide, men lært af erfaring, så kan jeg godt se nu, at det havde ikke, og har nok stadig ikke gang på jorden. Der er simpelthen for lidt kendskab til og kultur omkring det. Der er mange, der slet ikke ved, det eksisterer ude på brugerniveau.”

Konsulenterne diskuterer online booking:

A: ”Starten var jo, at man kunne gå ind og booke sig ind på nogle ting, men altså i vores område kan det ikke lade sig gøre.”

B: "Det kan ikke lade sig gøre i nogen områder. Folk har banetider."

A: "Nej, så det bliver faste dage. Men fleksibiliteten er der jo stadigvæk."

B: "Ja, bare på et andet plan, ikke."

Konsulenterne diskuterer online booking:

A: "Det (online booking) er der jo ingen, der bruger i dag. ... Nej, vi har jo heller ikke kultur eller tradition for det i vores foreninger."

B: "For mig at se, så er det igen lidt et forsøg på at tage noget fra fitnessverdenen og overføre det."

C: "Det spiller slet ikke."

D: "Det var ikke tænkt godt nok igennem."

E: "Da jeg så det første gang, sagde jeg, det der, det er et storbyfænomen, det er ikke noget for os."

B: "Og jeg synes, der er, altså de er rigtig kreative ude i klubberne til at finde deres egne metoder, om det er forældreintra eller Facebook."

Som sidste citat illustrerer, kan Facebook eller et andet online kommunikationssystem med fordel bruges som en tilmeldingsliste og som et redskab, så en træner/ansvarsperson kan forberede sig bedst muligt på træningen og evt. aflyse træning. Flere klubber anvender Facebook og de kommunikationsmuligheder, som Facebook tilbyder. Ved brugen af facebook skabes yderligere et slags "virtuelt klubhus", som deltagerne bruger til at lave indbyrdes aftaler og til at snakke om træning etc. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen er der blevet spurgt til, hvordan FF-holdet kommunikerer⁶. Her angiver 1/3, at de bruger Facebook som kommunikationsmiddel.

Projektlederen udtaler:

"Og så kan vi jo se, at de klubber, der fungerer godt, de bruger Facebook, de bruger holdsport, jamen de bruger de redskaber, som de ellers har brugt. Så de finder jo ud af, hvordan man skal koordinere det her med de sociale platforme, man har i forvejen."

⁶ De samlede svar til spørgsmålet er præsenteret i afsnittet "implementeringsresultater", figur 10.

2.4.3. Navnet Fodbold Fitness

Om FF er et velvalgt navn til konceptet, er der delte meninger om. Navnet er udsat for en del kritik og i nogen henseender har navnet vist sig at være en udfordring for implementeringsfasen.

En repræsentant fra styregruppen udtaler:

”Jeg tror, det startede som en arbejdstitel, men det kom aldrig videre end til det. Vi har tit diskuteret, om det er et dårligt navn, men kreativiteten har ikke rakt til at finde ud af noget andet.”

Projektlederen udtaler:

”Her i huset havde vi mange snakke om, hvad det skulle hedde. Motionsfodbold, det var for kedeligt. Flexfodbold, som vi syntes var rigtig spændende, den havde DGI taget. FF var der stadigvæk. Vi syntes stadigvæk, vi var bange for, at det ville forvirre folk. Samtidig så lavede vi den, der hed FF, fodbold fordi det er sjovt, sundt og socialt. Så vi lavede det der targets nedenunder, som vi håbede, at så ville folk forstå det. Så derfor kom det til at hedde FF med de her bullits nedenunder.”

Konsulenter diskuterer navnet:

A: ”Jeg tænker, det er lidt kommet på baggrund af, at man skulle have et eller andet, der lød smart og amerikansk. Men ’fodbold for sjov’ synes jeg er meget mere sigende, fordi det er jo det, det er.”

B: ”Det har også gjort, at man har blevet nødt til at koble nogle ting på, fordi at folk skulle have en mening med at det hed FF.”

A: ”Ja, og nu findes der et hæfte med fitnessøvelser også ikke.”

B: ”Og grunden til det faktisk hed FF, det var jo det her med, at man fik styrket de forskellige fitnessformer, altså kardiovaskulært, metabolisk og muskuloskeletalt. Det var derfor.”

A: ”Men fitnessordet hos den almindelige befolkning, det er jo noget andet. Det betyder noget helt andet.”

Det er meget tydeligt, at konsulenterne som står med det daglige arbejde med klubberne, mener at navnet besværliggør og bremser implementeringen. De giver udtryk for, at navnet forvirrer de deltagende klubber, hvilket illustreres af nedenstående citater. Denne forvirring betyder, at konsu-

lenterne synes, det er et svært navn at arbejde med ude i klubberne, hvilket har medført den markante kritik.

Konsulenterne udtaler:

”Jeg tror fitnessordet har gjort, at det har været rigtig svært at videregive til klubberne. ... Det giver nogle andre associationer, når man siger fitness. Jeg talte med en klub, jeg sendte noget materiale, så sagde de nej, det er ikke lige os, og så var jeg så fræk, at jeg ringede og sagde, må jeg spørge hvorfor? Så skal vi ud og købe maskiner og sådan nogle ting, og jeg skal løbe med en medicinbold, hvad er jeres tanke med det her fitness? Fordi det giver så mange billeder i hovedet, når du siger fitness. ... Så jeg tror, man har skudt ved siden af ved at kalde det fitness. Man har i hvert fald villet noget med det, hvor man har fået noget andet end det, man ville.”

”Det at det hedder fitness, det bremser nogen gange hos klubberne, det skaber en forkert association, som ikke har ret meget med fodbold at gøre i deres ører. Og det kan godt være, at fitness også kan betyde det at være i form. Men når de hører det derude, så tænker de fitnesscentre og folk i smart farvet tøj med benvarmere og sådan noget. Det sætter nogle andre associationer i gang, end det egentlig var meningen. Og det skal vi bare komme udover ved at lade være med at bruge det ord alt for meget, tror jeg. Fordi det er ikke særlig velvalgt. Hvis du bare kalder det motionsfodbold i stedet for, så kan de bedre se det. Lige så snart de hører det der fitness, så sker der et eller andet.”

Projektlederen udtaler:

”Det har faktisk, tror jeg, afskrækket en del klubber og også internt nogle af vores konsulenter. Så ordet har skræmt flere væk. Det kan så godt være, at om 5-10 år igen, ... (så) er jeg slet ikke i tvivl om, at det vil være mere forståeligt.”

”Set i bakspejlet, og det vi faktisk gør nu er, at nogle af de flyers, vi giver vores konsulenter, der kalder vi det motionsfodbold, en del af FF. ... Det første man ser ude i klubberne, når de får noget, det er ikke FF, men motionsfodbold for mænd, for kvinder.”

Udover at skabe forvirring om indholdet i FF, tyder meget på, at navnet appellerer mere til bestemte målgrupper end andre. Nedenfor følger en række citater, der peger på, at det i høj grad er kvinder, der tiltrækkes af navnet, men også mænd ”oppe i årene” synes om navnet. Som vi skal se i afsnittet ”implementeringsresultater”, er der overvejende flest FF-hold for kvinder, men i målgruppen over 60 år er der flest mænd, der spiller FF.

En formand udtaler:

"Jeg tænker det (navnet) appellerer rigtig meget til kvinder. Hvor nogle mænd vil måske synes, at sådan noget fitness, det er da noget pladder. ... Det er min fordom om mænd, at fitness er noget kvinde-noget. Men jeg tror det appellerer i høj grad til kvinder, fordi det er fitness, og ikke kun fodbold."

"Jeg tror, at elementet fitness sammen med fodbold appellerer i rigtig høj grad til kvinder, og jeg tror også for mænd oppe i årene. ... Det kan være lidt hårdt at spille fodbold, når man når en vis alder. Der er fitnessdelen, tror jeg appellerer (bedre). Men jeg tror også, det er rigtigt, at hvis du kommer og siger, jeg går til FF, så vil folk sige, hvad er du boldmongol, eller kan du ikke finde ud af at spille rigtig fodbold, ... så det kommer an på, hvad er det for en målgruppe, man gerne vil ramme med det her."

Deltagerne i et klubinterview snakker om navnet:

A: "Men jeg tror måske nok, at det (navnet) kunne holde nogle mænd væk."

B: "Det tror jeg også."

A: "De tror, det kun er for damer."

En (ældre mandlig) deltager udtaler:

"Der er jo ikke nogen på 40 år, der dyrker FF af herrer. De spiller bold. Det vil sige, du er oppe i en vis alder, og hvis du er oppe i en vis alder, så er det også lidt cool, i hvert fald i mit hoved, godt nok er det FF, men det vil sige, det er fodbold på en motionspræget måde, og det er måske forstærkende, at du gør sgu noget for dig selv."

Samtidig findes også opbakning til navnet, hvor en repræsentant fra styregruppen udtaler:

"Jeg synes faktisk stadigvæk, at FF er det rigtige navn, fordi fitness, altså folk går meget op i sundhed, de går meget op i fitness. ... Jeg kan godt lide navnet FF, og det sagde jeg også på vores møde forleden dag. ... Jeg har hørt, der er nogle, der går og siger det (ikke er et rammende navn). Men jeg har ikke selv hørt det fra nogen, og jeg taler med mange mennesker, der kender til det her. Jeg tror, at det her navn, det har bidt sig fast, og det der med, at der er nogle konsulenter, der siger, jamen det kan godt være, det er en undskyldning for, at man ikke rigtigt kan få hul på bylden, at man så siger, det skal have et andet navn. Det tror jeg ikke."

En (kvindelig) deltager udtaler:

”Jeg synes, det passer. Jeg synes det beskriver det godt. Jeg tror også i starten, da vi startede, der kom vi nok for fitness-delen, fordi vi var ret sikre på, vi bare var boldmongoler, og det kunne vi ikke finde ud af. Men nu skulle vi bare have det sjovt sammen, og jo mere vi har fundet ud af, nå ja, man kan faktisk godt rykke sig på det her punkt, så blev vi mere bidt af fodbolden også. Og så er det kombinationen af det, der er vigtig nu.”

En formand udtaler:

”Jeg tror også, det kunne være lidt farligt (at ændre navn). ... Jeg tror, man er nødt til at finde ud af, hvad er det for en målgruppe, man vil ramme? Fordi selvom man døber det om, så tror jeg ikke, man rammer de 40-årige mænd alligevel, som hellere vil spille fodbold. Så tror jeg i stedet for, at man skal erkende, at så appellerer man til en anden gruppe af folk, måske kvinder og mænd, der måske ikke er helt sådan på toppen omkring det hårde fodbold mere, i stedet for at prøve at finde et nyt navn. ... Så jeg synes da i stedet for, at man skal kæmpe for at holde fast i det koncept og det navn og så sige, så er det en målgruppe, som vi når.”

Som citaterne illustrerer, har DBU også diskuteret navnet og den forvirring, det skaber. Noget kunne tyde på, at det i høj grad er klubledere, der har svært ved at forstå navnet, da de tænker i ”den traditionelle fritidsfodbold”, jf. figur 2, hvorimod deltagerne synes, at navnet passer. I hvert fald er det tilfældet for hende, der udtaler sig, og på den måde træningen på hendes hold foregår og til den målgruppe, som hun er en del af.

2.5 Implementeringsresultater

Som sidste fase i implementeringsprocessen vil vi se nærmere på implementeringsresultaterne. Undervejs i rapporten har vi allerede set på en række udfordringer i implementeringsprocessen, hvordan forskellige forvaltningslogikker og aktørinteresser præger alle systemer og udfordrer implementeringen, og hvordan DBU's og LU'ernes implementeringsredskaber har fungeret. I det følgende vil vi se på, hvad arbejdet i implementeringsprocessen har afstedkommet. Det vil sige, hvor mange klubber tilbyder FF, hvornår og hvordan har de hørt om konceptet, hvordan ser konceptet ud i klubberne, og hvordan har FF påvirket klubberne? Vi vil slutte af med at se på, om de klubber, der tilbyder FF, har nogle fællesstræk, der kan forklare, hvorfor de har valgt at igangsætte FF.

2.5.1 Hvor mange, hvornår og hvordan?

Tabel 8 viser, hvor mange klubber, der tilbyder FF fordelt på unioner samt hvor mange, der har hørt om FF.

Tabel 8: Antallet af FF-klubber

Union	Hvor mange har hørt om FF	Antal klubber (2010) ⁱ	Antal FF-Klubber 5.7.2013 ⁱ	
DBU København	66 %	109	15	14 %
DBU LF	85 %	47	6	13 %
DBU Sjælland	82 %	371	41	11 %
DBU Fyn	79 %	163	11	7 %
DBU Bornholm	Manglende data	18	1	6 %
DBU Jylland	73 %	919	42	5 %
Samlet	77 %	1627	116	7 %

i: Tal fra FF-projektleder

Målsætningen for FF var, at 200 klubber skulle tilbyde FF med udgangen af 2013. Som tabellen viser, eksisterer 116 FF-klubber på landsplan, men kigger man nærmere på tallene, er andelen af FF-klubber størst i København, på Sjælland og på Lolland-Falster.

Til trods for at 116 klubber tilbyder FF, giver to administratorer udtryk for, at det måske kun er ca. 50%, der er fungerende. Om dette er tilfældet, kan vi dog ikke konkludere.

”Mit indtryk er, at 50 % af de FF-klubber vi har i dag, har jeg et indtryk af, at de ikke er fungerende.”

”Jeg tror, jeg lavede en undersøgelse lige før jul, og der var det faktisk lidt mere end 50 % af vores klubber, der ikke kørte, det er ikke fordi, at de er døde, men fordi at de har prøvet det en gang, og de kunne ikke få det til at virke. Nu prøver de igen i foråret, på en anden måde. De skal have tid, de bliver simpelthen nødt til at få noget tid, før vi kan se, hvad det egentlig kommer til at handle om.”

At det tager tid, før klubberne har fundet den rigtige måde at forvalte konceptet på, underbygges af figur 7, der viser, hvornår klubberne første gang hørte om konceptet, og hvornår klubber satte det i gang.

Til trods for den procentvise højeste andel af FF-klubber i København har kun 66 % af klubberne hørt om FF i København og ca. 80 % på landsplan. At 80 % har hørt om projektet stemmer overens med DBU og LU'ernes opfattelse.

Projektlederen udtaler:

"Nej, det tror jeg ikke, de gør (kender til FF), selv om vi har sendt ud til samtlige formænd allerede. Annonceret på vores hjemmeside og lokalunionens hjemmesider, så kender alle det ikke. Jeg tror rigtig mange flere kender det nu end for et år siden. Man kan sige, rigtig mange flere kender det også nu, hvad indholdet er."

Administratorene diskuterer, om alle klubber kender FF:

A: (Ryster på hovedet)

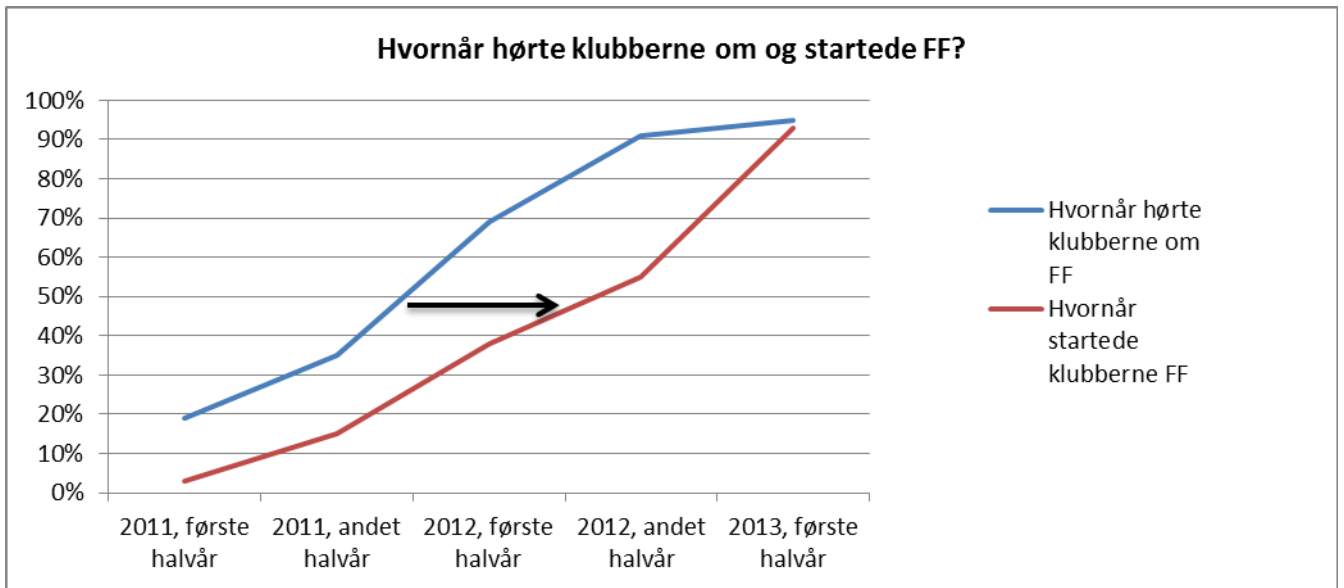
B: "De har i hvert fald hørt om det."

A: "... Jeg vil meget gerne lave en spørgeskemaundersøgelse, men jeg tror sgu ikke 100 %, så nej, ikke i nærheden af det. 75-80 % måske."

C: "Jeg tror, det er lavere hos os. Jeg tror måske, der er nogen, der har hørt navnet før, men der er slet ikke nogen, der kan fortælle, hvad det egentlig handler om. Her sidste uge, der kontaktede en af vores konsulenter en klub, og klubben meddelte med det samme, at han ikke skulle have noget af det der gymnastik-fodbold-der. Det gad han ikke i hans klub. Og foruden havde han heller ikke penge til at investere i noget udstyr, altså fitness-udstyr. Det viser jo bare, at de har måske hørt om det, men de registrerer ikke, hvad det er, det handler om."

DBU har lavet et stort arbejde med ønsket om at informere alle klubber. Alligevel har 1 ud af 5 klubber, og endnu flere i København, ikke hørt om konceptet. Dette vidner om en stor selvstændighedslogik, hvor nogle klubber så at sige passer sig selv, eller også har markedsføringen ikke fungeret efter hensigten. Det viser også, at arbejdet med kommunikation ikke er slut, hvilket underbygges af, at 13 % ønsker mere/bedre viden om konceptet, før de vil gå i gang.

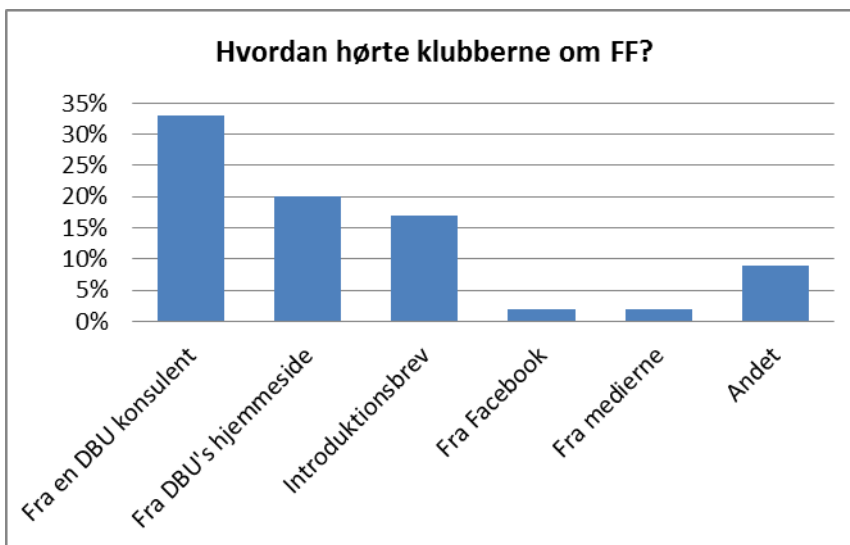
Nedenstående graf viser, hvornår klubberne, der tilbyder FF, første gang hørte om FF, og hvornår de startede FF.



Figur 7:

Grafen viser, at jo tidligere en klub hører om FF, desto større chance er der for, at klubben har startet FF på nuværende tidspunkt. Hvis man kigger nærmere på grafen, antyder forholdet mellem de to linjer, at der går et halvt til et helt år fra klubben hører om FF, til klubben starter FF op. Dette indikerer, at der tydeligvis er tale om en inkubationstid. Klubberne skal have tid til at ”fordøje”, fortolke og forstå konceptet.

Udover at se på hvornår de hørte om konceptet, i forhold til hvornår de startede, er det interessant at vide, hvordan de klubber, der tilbyder FF, første gang hørte om konceptet.



Figur 8:

Søjlediagrammet viser, at udover introduktionsbrev og DBU's hjemmeside er det i mødet med konsulenterne, at de fleste klubber hører om FF. At det er igennem mødet med konsulenten, at klubben hører om konceptet, understreger vigtigheden af konsulenternes viden om og vilje til at arbejde med konceptet, da dette møde vil være afgørende for, om klubben vil igangsætte FF.

Projektlederen udtaler:

”Summa summarum er bare, at de konsulenter, der synes, at det er spændende, de hiver også flere klubber ind. Det er på den ene side skræmmende og på den anden side virkeligheden. Så er det selvfølgelig vores opgave at tale med lokalunionen og sige til deres konsulenter, at det skal man gøre, du er ansat til det her, det skal du gøre.”

2.5.2 Hvordan ser konceptet ud i klubben?

Som nævnt kan klubberne forvalte konceptet, som de vil, så længe det lever op til kravene vedr. målgruppe, lavere kontingent end traditionel klubfodbold og træning uden turneringsstruktur. Som vi skal se i det følgende, er der en række ligheder i klubbernes rammer omkring FF, hvorimod det konkrete indhold i træningen ofte ser forskellig ud alt efter hvilken klub, der tilbyder FF, hvilken kontaktperson, der har startet det, om der er træner tilknyttet holdet, og hvilken målgruppe, klubben tilbyder FF til. Dog er det ofte bygget op omkring fodboldspillet, som vi kender det fra fritidsfodbolden.

I tekstboksen følger en række informationer om FF-holdene i klubberne.

Tekstboks 1: Informationer om FF-hold

- 66 % af klubberne har 1 hold, 25 % har 2 hold og 10 % har 3 hold eller flere.
- De klubber, der tilbyder FF på flere hold, har typisk hold for forskellige målgrupper.
- 86 % af FF-holdene træner 1 gang om ugen og 14 % træner 2 gange om ugen.
- 44 % af FF-holdene har mindre end 10 deltagere, 35 % af holdene har 11-20 deltagere og 18 % af holdene 21-30 deltagere.
- 13 % af FF-hold har deltaget i stævner, 20 % ønsker at deltage og 47 % ønsker ikke at deltage.

Tanken om at en klub tilbyder flere hold i løbet af ugen, hvor deltagerne kan komme, når det passer, bliver ud fra ovenstående ikke praktiseret og vil være umuligt at gennemføre. Holdene er på grund af det lave deltagerantal sårbare overfor afbud, og som nævnt problematiserer det muligheden for det fleksible tilbud, som man kender fra fitnesscentre.

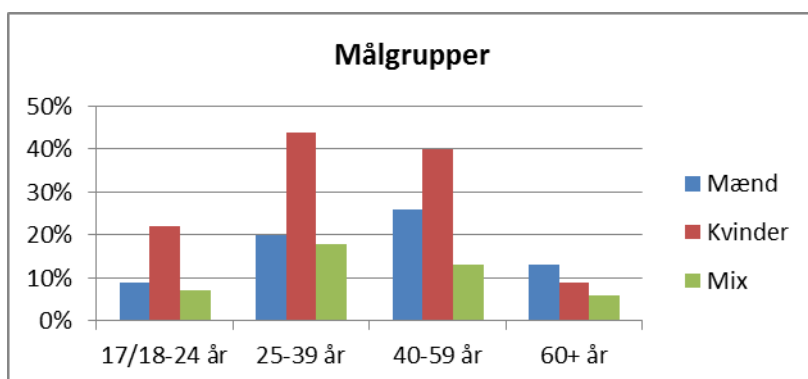
En deltager udtaler:

”Det en udfordring, om der altid er nok til at kunne udføre de øvelser, der skal til og kunne spille nok på hvert hold, til at kunne lave den her fodboldtræning. Det kan jo blive en udfordring, hvis vi ikke kan samle nok hver gang.”

En kontaktperson udtaler:

”Vi er jo sårbare, vi har jo også nogle gange kun spillet to mod to, fordi lige pludselig er det en vinter, hvor der kun kommer fire.”

Som tidligere nævnt tilbyder langt størstedelen af FF-klubberne FF-hold for kvinder. Fordelingen af målgrupper, der fremgår af figur 9, viser at FF for kvinder i alderen 25-59 år er mest udbredt, og det er også i denne aldersgruppe, at vi overordnet set finder den største deltagergruppe. At FF-kvinder er så udbredt, som det er tilfældet, kan tyde på, at konceptet primært taler til kvinder. Det er dog interessant, at i målgruppen ”60+” er det mændene, der er flest. 7 % af klubberne har angivet, at de har FF-hold, hvor børn og voksne er sammen.



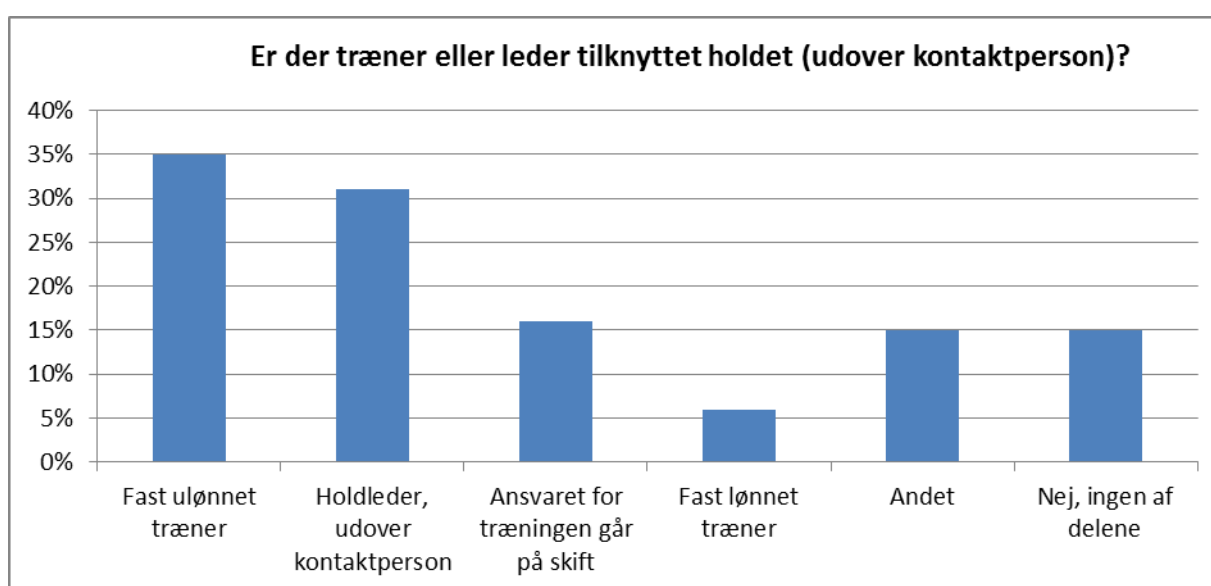
Figur 9:

Som det fremgår af tabel 9, træner størstedelen af FF-holdene på en hverdagsaften, med undtagelse af fredag mellem kl. 18-21. Træningstidspunktet må formodes at hænge sammen med målgruppen. Hvis vi kigger tilbage på en af DBU's målsætninger, nærmere bestemt det at få endnu flere til at benytte faciliteterne på ”skæve” tidspunkter af døgnet, er det ikke tilfældet. De målgrupper, FF-klubberne har fat i, er på arbejdsmarkedet og ønsker derfor at træne i tidsrummet 15-21.

Tabel 9: Træningstidspunkt

	6-9	9-12	12-15	15-18	18-21	21-24
Man-tors.		10 %	2 %	25 %	65 %	2 %
Fredag		2 %		2 %	2 %	
Lørdag		3 %	2 %			
Søndag		9 %		2 %		

Figur 10 viser, om der er træner eller leder tilknyttet holdet. Det har været muligt at sætte flere kryds.



Figur 10:

Omkring 1/3 af FF-holdene har en fast ulønnet træner tilknyttet. Dette gælder også 3 af de 4 klubber, der var involveret i interviewundersøgelsen, hvor den sidste havde en lønnet træner tilknyttet. En stor del af disse 4 klubbers succes tilskrives klubben selv trænerens rolle. Flere deltagere udtaler, at de også kommer, fordi de ikke selv skal tænke over, hvordan de skal motionere, eller hvilke øvelser, de nu skal lave.

Deltagere fra to forskellige hold udtaler:

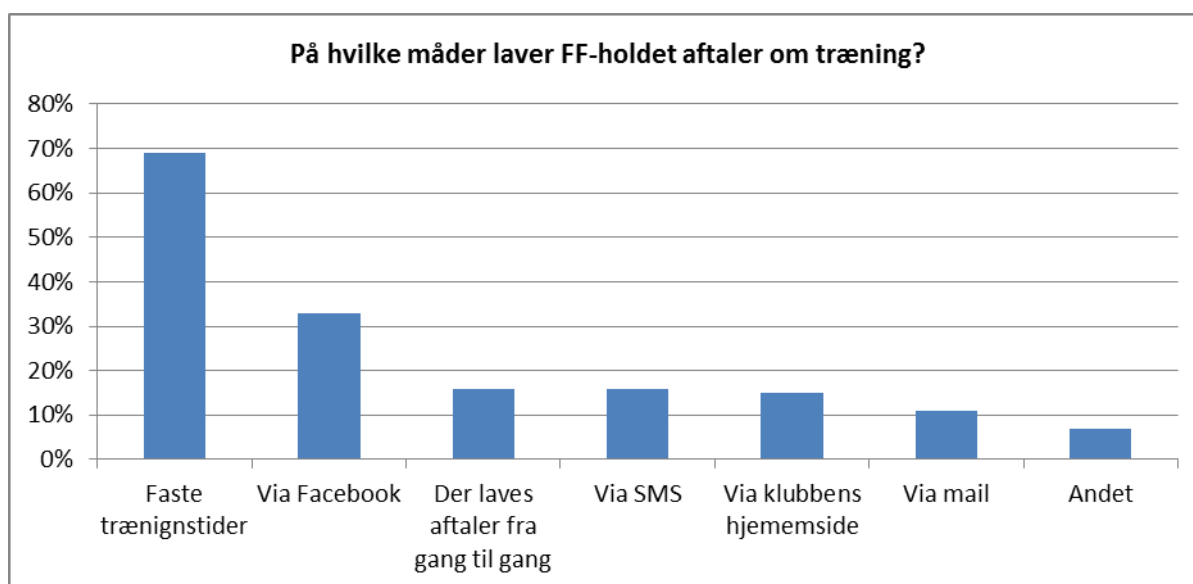
”Han (træneren) gider bruge tid på os, når vi kommer. ... jeg kan ikke huske, hvem jeg snakkede med til en af de der fitnessstævner, der sagde; så nogle gange kommer der én (træner) i ny og næ, der gider spille sammen med os. Og så er det bare ikke sjovt i længden, hvis der ikke er en træner, der gider bruge tid på en. Det bliver sådan noget lala, og de (træner) kommer og er lidt småirriterede over, at de skal bruge tid.”

”Det er en stor stor fordel (at have en træner). ... netop det træneren er forberedt og gider lave den indsats med, at vi træner, det betyder altså virkelig meget. Det gør det.”

”Altså personligt så synes jeg, det er helt vildt fedt at vide, at en træner står for det. Jeg skal egentlig bare møde op. Jeg skal ikke forholde mig til ret meget andet end at møde op. Det passer perfekt i mit liv.”

FF-holdene fungerer altså overvejende bedst, hvis der er en fast træner tilknyttet, hvilket over 40 % angiver at have, jf. figur 10.

Figur 11 viser, hvorledes FF-holdene laver aftaler/kommunikerer. Det har været muligt at sætte flere kryds.



Figur 11:

Langt størstedelen af FF-holdene har en fast træningstid, og med kun et hold og en målgruppe forsvinder muligheden for den fleksibilitet, som man kender fra fitnesscentret, hvor man kan komme, når man vil, som også blev belyst i et tidligere afsnit. Søjlediagrammet viser også, at en stor del kommunikerer via Facebook. Alle 4 klubber, der indgik i interviewundersøgelsen, kommunikerer vedr. FF via Facebook, og noget tyder på, at Facebook er et vigtigt redskab i skabelsen af et FF-hold. Specielt anvender de yngre aldersgrupper denne kommunikationsform. Klubberne udtaler, at Facebook også bruges til at rekruttere nye deltagere, hvor flere potentielle deltagere henvender sig med spørgsmål om konceptet i netop deres lokale klub.

I et klubinterview diskuterer deltagerne brugen af Facebook:

Kontaktpersonen: "Det der med, når en pige går hjem og skriver på Facebook, "jeg har været til fodboldtræning i dag, super fedt". Mænd er lidt anderledes end piger, vi går ikke hjem og fortæller, hvad vi har lavet, men det gør I kvinder, og så står der fire veninder nedenunder, der skriver "fedt, hvorhenne?", og i næste uge er der veninder med. ... Jeg tror, at det (Facebook) er skyld i 50 % af succesen."

Deltager: "Den sociale kontakt er der hver dag efter træning."

Kontaktperson: "Og hvad der ikke bliver slået op derinde. Hvis der er nogen, der skal ud og løbe på skøjter, så er der nogen, der samles og tager ud, og så mødes man og går i byen en aften og hygger. Jeg opretter en begivenhed 5-6 dage før med træning, hvor det er henne, og hvad tid det er. ... og så klikker folk sig af, så vi kan forberede os på, hvor mange der kommer."

I undersøgelsen er også blevet spurgt til sociale aktiviteter på FF-holdet uden for banen, herunder spisning før/efter træning og holdfester. Over 65 % svarer, at de hverken spiser sammen eller har holdfester. 16 % angiver, at de spiser sammen jævnligt (ugentligt/månedligt), og 19 % angiver, at de spiser sammen 1-2 gange om året. 5 % angiver, at de har holdfester på månedsbasis, og 26 % angiver, at de har holdfester 1-2 gange om året. At holdet ikke har så mange sociale aktiviteter udenfor banen hænger måske sammen med, at målgruppen primært udgøres af kvinder mellem 25-59, der kan have et travlt karriere- og familieliv. Resultatet stemmer overens med de klubber, der var repræsenteret ved fokusgruppeinterviews, hvor 1 ud af 4 udvalgte klubber ofte havde sociale aktiviteter ud over FF-træning. Det er også bemærkelsesværdigt, at kun et af disse fire hold klæder om i klubbens faciliteter.

En kontaktperson udtaler:

"De (deltagerne) kommer omklædt, på nær de gange, hvor vi har spist efterfølgende. Så er de gået ind og klædt om flere af dem. Men ellers kommer de faktisk omklædt alle sammen. Det er nok fordi mange af dem er karrierekvinder, og de kommer i sidste øjeblik fra arbejde, på cykel eller ræsende i bil."

For at samle op har vi i nedenstående tekstboks beskrevet det typiske FF-hold.

Tekstboks 2:

Det ”typiske” FF-hold træner på en fast træningstid 1 gang om ugen og på en hverdag (undtagen fredag) mellem kl. 18-21. Målgruppen er primært kvinder mellem 25-59 år og på et FF-hold er der typisk omkring 10 deltagere. Mange hold har tilknyttet en fast ulønnet træner samt holdleder og kommunikerer via Facebook. De er ikke i særlig grad interesserede i at deltage i stævner og de har sjældent sociale aktiviteter udenfor banen.

Den typiske FF-klub

Ligesom det typiske FF-hold har vi forsøgt at se på den typiske FF-klub. De 4 klubber, der var involveret i interviewundersøgelsen, har alle et udpræget breddefokus. Det er sociale klubber, som er åbne og innovative i deres tilgang til at drive deres fodboldklub. Og så har 3 ud af de 4 klubber ikke nogen kvindeafdeling. Det er begrænset, om man på baggrund af disse karakteristika kan konkludere, at ovenstående skal være til stede, før en klub med succes kan igangsætte FF, men på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen har vi fundet, at et bekræftende svar på følgende udsagn har betydning for, om en klub tilbyder FF⁷:

- ”at klubben har til formål at fremme sundhed og trivsel.”
- ”at det er vigtigt for klubben at tilbyde fodbold uden fokus på turnering og kampe.”
- ”at klubben har en street/multibane.”
- ”at det er vigtigt for klubben at tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sociale gevinster”
- ”Antallet af medlemmer har indflydelse på, om der tilbydes FF”
- ”Antallet af kvindelige medlemmer har indflydelse på, om der tilbydes FF”

Som vi tidligere har nævnt, er det ikke overraskende, at vi har fundet en sammenhæng mellem tilbuddet om FF og de klubber, der angiver, at et af klubbens vigtigste formål er at fremme sundhed og trivsel og ligesådan med udsagnet om, at det er vigtigt for klubben at kunne tilbyde fodbold uden fokus på turnering og kampe. Derimod er det interessant, at der er en sammenhæng mellem de klubber, der har en street/multibane og de klubber, der tilbyder FF. Dermed ikke sagt, at man skal have en street/multibane for at tilbyde FF, men det øger sandsynligheden. Det er også interessant, at der findes en sammenhæng mellem antallet af medlemmer og også antal kvindelige medlemmer, og hvorvidt en klub tilbyder FF.

⁷ De tre første punkter har med mindst 95 % sandsynlighed betydning for, om en klub tilbyder FF. De tre sidste punkter har med 90-94,99 % sandsynlighed betydning for, om en klub tilbyder FF.

Figur 12 viser, at den procentvise andel af FF-klubber, der har op til 150 medlemmer, er lavere end det procentvise samlede antal klubber med op til 150 medlemmer. Samtidig ser vi, at klubber med 200-299 medlemmer i højere grad tilbyder FF. Hvad dette skyldes, kan ikke læses ud af grafen, men det lader til at klubber med 200-299 medlemmer har større succes med at igangsætte FF. I medlemsgrupperne over 300 følger kurverne hinanden.

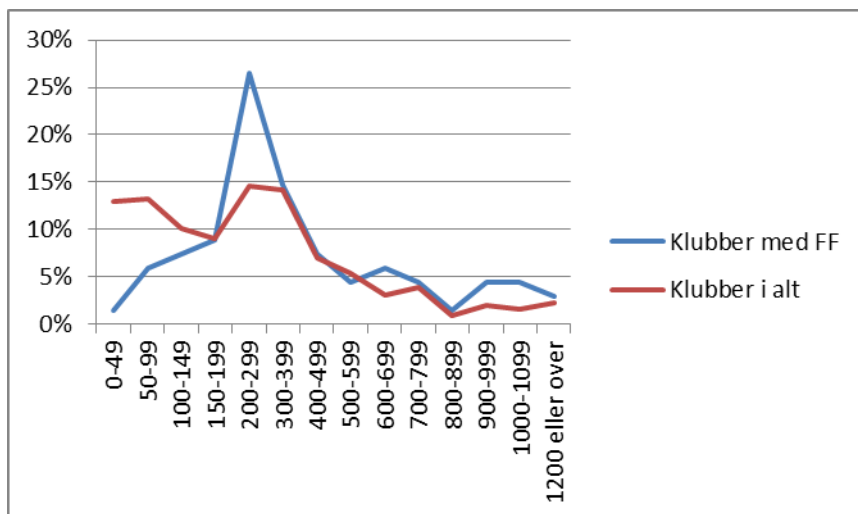
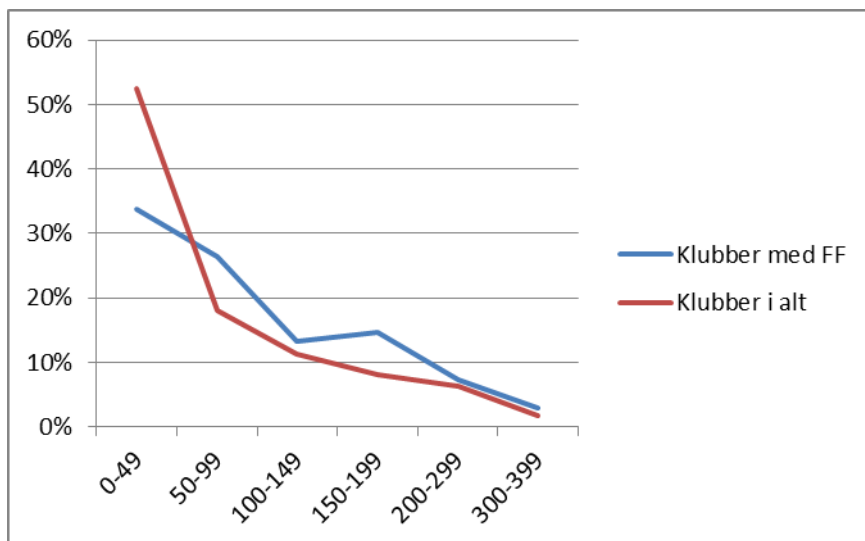


Fig. 12: Den procentvise fordeling af FF-klubber og den procentvise fordeling af klubber fordelt på antallet af medlemmer

Figur 13 viser, at den procentvise andel af klubber, der har 0-49 kvindelige medlemmer og tilbyder FF, er lavere end det samlede antal klubber med 0-49 kvindelige medlemmer. Samtidig ser vi, at klubber med 50-199 kvindelige medlemmer i højere grad tilbyder FF. Hvad dette skyldes, kan ikke læses ud af grafen, men det lader til at klubber med 50-199 kvindelige medlemmer har større succes med at igangsætte FF.



Figur 13: Den procentvise fordeling af FF-klubber og den procentvise fordeling af klubber fordelt på antallet af kvindelige medlemmer

Det lille potentiale

Samtidig viser vores undersøgelse, at 35 % af de adspurgte klubber angiver, at der er andre fodboldspillere end klubbens egne, der bruger banerne, selv om de ikke er medlemmer. Det betyder, at der er potentielle FF-medlemmer, hvis man ønsker at optage disse i klubben, såfremt de ønsker at spille under organiserede forhold. Men som en konsulent påpeger, kan det blive en udfordring at få disse brugere til at betale et kontingent. Undersøgelsen viser også, at 6 % har et hold med nedsat kontingent, der ikke deltager i turneringsstruktur, men som ikke betegnes FF. Det vil sige, at en lille andel af klubber har et FF-hold i forvejen uden måske at være klar over det.

Konsulenterne udtaler:

”Jeg synes noget af det, som jeg er stødt på, det er, at de spiller i forvejen. De har et hold, der har spillet søndag formiddag. Der har spillet gratis der i hundrede år, og det er en ret de har fået. Nu forsøger de at se, om de kan få dem til at betale noget kontingent, men det bliver svært tror jeg.”

”Der er mange klubber, der har de her hyggehøld, der bare render rundt og låner banen, og de skal jo ikke betale kontingent. Hvordan får vi dem ind? Og skabe en forståelse for klubben, det synes jeg er det, der er en udfordring.”

2.5.3 Hvad har det betydet for klubberne?

Igennem interviewarbejdet er der enighed om, at FF-konceptet har bidraget positivt på en række områder i de klubber, der har startet FF. Her nævnes bl.a., at FF ”har skabt nyt liv i klubhuset”, ”kan fastholde og rekruttere medlemmer”, ”kan synliggøre klubben i lokalområdet” og ”giver mulighed for at starte en kvindeafdeling”.

En kvindelig deltager, som samtidig er bestyrelsesmedlem udtaler:

”Jeg synes da i hvert fald, at det bragte et pust til klubben. Et løft til klubben. Fordi vi havde nok godt af også at komme ind med nogle damer. Måske også ende med at få en dame mere ind i bestyrelsen, det ville være dejligt.”

En kontaktperson, som samtidig er bestyrelsesformand og træner for FF-holdet, udtaler:

Jamen, det skaber en anden form for adfærd i klubben. Den der mandschauvinistiske omgangstone, som der er, og som jeg også selv er en del af, den bliver i hvert fald dysset kraftigt ned. Og alt andet lige, som jeg selv sagde før, lige i forhold til kvindefodbold, der må jeg sige, der har jeg fået respekt for, at det godt kan lade sig gøre.”

En bestyrelsesformand og samtidig ejer af klubbens café udtaler:

”Ja, helt afgjort (nyt liv i klubhuset). ... Hvis vi havde åbent (i caféen), hvis vi var heldige, og som jeg sagde lidt tidligere, så sad der 2,3,4 stykker og drak en øl, og så kørte de hjem igen, og så skete der ikke mere. Der kan man sige, i kraft af at der kommer 10-12 lige pludselig, så er der lige pludselig god grund for, at man kan sidde og snakke en times tid eller whatever, det kan være.”

To bestyrelsesformænd i klubber mener, at en af de vigtigste fordele ved FF er, at det kan profilere klubben bl.a. overfor kommunen:

”Det her FF-hold har sat vores klub på landkortet, eller i hvert fald på bykortet ... Og så viser vi over for kommunen, at vi rammer bredere end bare turneringsfodbold.”

”Vi kan profilere vores klub, i forhold til at vi gør os lidt i alternative aktiviteter. Vi understreger, at vi er en breddeklub, (hvor) man kan tilbyde ... noget motion, der smager af fodbold, selvom man nødvendigvis ikke er den fødte fodboldspiller.”

Dette ønske om at profilere klubben overfor kommunen tyder på, at klubberne er bevidste om det pres, der jf. de socioøkonomiske forhold eksisterer, hvor ønsket er at kommunalt støttede fodboldklubber bidrager til at løfte lokale sundheds- og velfærdsopgaver.

I spørgeskemaundersøgelsen er der ligeledes blevet spurgt til, hvordan FF har haft indflydelse på en række faktorer i klubben. Tabel 10 viser, hvordan svarprocenterne fordeler sig.

Tabel 10: Hvordan har FF haft indflydelse på klubben?

	Ja, på en positiv måde	Nej, ingen effekt	Ja, på en negativ måde	Ved ikke
Klubmiljøet	48 %	32 %	0 %	20 %
Sociale aktiviteter	46 %	29 %	0 %	25 %
Antallet af medlemmer	46 %	39 %	0 %	15 %
Klubbens økonomi	29 %	53 %	0 %	17 %
Forældremiljøet	29 %	48 %	0 %	23 %
Antallet af frivillige trænere	14 %	59 %	0 %	28 %
Arbejdsbyrden for de frivillige	6 %	60 %	9 %	28 %
Ny bestyrelsessammensætning	5 %	77 %	0 %	19 %

Som tidligere nævnt kan det på baggrund af klubbernes interesser om at skabe et socialt fællesskab for medlemmer og overvejende fokusere på børn og unge, jf. tabel 1, ved første øjekast være svært at se, hvordan FF kan bidrage. Men af de klubber, der har igangsat FF, svarer tæt på halvdelen, at det har bidraget positivt til klubmiljøet og klubbens sociale aktiviteter, som det også illustreres i ovenstående citater. Derudover svarer næsten 1/3, at det har bidraget positivt til forældremiljøet, og enkelte klubber har fået nye frivillige trænere. Det er kun med hensyn til arbejdsbyrden for de frivillige, hvor konceptet har bidraget negativt. Dog kun i en mindre del af klubberne. Derudover angiver 11 % på et andet spørgsmål, at klubben, udover FF-holdet, har oprettet nye hold som følge af FF, og 3 % angiver, at de har nedlagt hold.

Til trods for at FF har bidraget positivt, illustrerer nedenstående citat fra en bestyrelsesformand og samtidig FF-træner, hvordan FF kan opleve modstand og skabe splid i en klub. Om dette er tilfældet i andre klubber, kan vi imidlertid ikke konkludere.

”Vi har en i bestyrelsen, der har en dreng i klubben, og lidt af hans modstand er startet i og med, at jeg har været træner for hans dreng og må smutte en halv time før den ene

dag for at komme over og træne dem her (FF). Så har han jo set med kritiske øjne. Til vores generalforsamling udleverede han faktisk hele bestyrelsen, fordi vi havde på et møde inden sidde og snakket om FF-kontingent og de tider de tog, og hvad det kostede, og hvad vi havde af udgifter og indtægter. Han var meget for, at kontingentet skulle forhøjes, fordi de sled jo også på klubben, og de kostede nogle penge. Hvor jeg pænt måtte redegøre for, at jeg træner gratis, pigerne har fået kamptøj, overtrækstrøjer, træningstøj, alt, sponsoreret, vi får bolde fra DBU, hver gang vi holder et stævne, vi får fitnessveste. Den eneste udgift, vi har haft, det er 10 bolde til 2500,-, som vi får tilskud fra DBU af. Så på den måde måtte vi sidde og redegøre. Men han var meget modstander af, at det kontingent var for billigt, og nu har vi indstillet dem til, at de skal stige en 50ér. Han har set meget kritisk på det, og det er også lidt en torn i øjet på ham, at de har den prime-time-tid de har.

Citatet opsummerer mange af de punkter, der kan vise sig at være problematiske og give anledning til komplikationer, men også i nogle henseender nødvendige, når FF skal implementeres. Vi kan se ud fra træningstider, at de klubber, hvor FF fungerer, der har de træning i ”primetime”, og der har de (hvilket er et krav fra DBU og konceptet) et billigere kontingent. Med en reference til klubbernes logik og interesse vil disse være styrende for, om stridigheder vil eksistere, og hvordan det vil påvirke konceptet i klubben.

3. anbefalinger

Nedenfor følger en række anbefalinger for det fremtidige arbejde med FF. Disse anbefalinger er udarbejdet på baggrund af rapportens resultater. Her er det vigtigt at understrege, at kun personer involveret i undersøgelsen (interviewpersoner og spørgeskemadeltagere) har kunnet give deres mening til kende. De følgende overskrifter er inspireret af John B. Kotters forandringsmodel (Kotter 1997), da vi i høj grad mener, at det er i forandringen af den traditionelle måde at tænke fodbold på, at mange udfordringer opstår. For at få det bedste udbytte af anbefalingerne bør hele rapporten dog læses, da nedenstående ikke er begrundet.

1. Arbejdet med FF skal forankres i kulturen

Det er vigtigt at forstå, at implementeringsarbejdet ikke er færdigt, før FF indgår som en naturlig del af DBU, LU'er og klubber, og dette vil uden tvivl tage lang tid, da implementering tager tid. Særligt når der er tale om forandringer og kulturændringer. Som nævnt er FF ikke "endnu et tilbud", som konsulenterne tilbyder klubberne. Det er fodbold i et nyt perspektiv og med en ny kultur, hvilket betyder, at det er et koncept, der har brug for tid til at blive forstået, og måske endda skabt. Forandringsprocesser kan ske langsomt og gradvist, uden at nogen bemærker processen, men den kan også ske eksplicit, som det er tilfældet her, hvor DBU med et top-down koncept ønsker at udvikle måden at organisere fritidsfodbold på til en hel ny udgave af klubfodbold, jf. figur 2, som et svar på det pres, som omgivelserne skaber. Som vi har præsenteret, er denne udvikling ikke uproblematisk at implementere.

2. Etablering af en "oplevelse af nødvendighed"

Der skal skabes en oplevelse af, at FF-konceptet er nødvendigt i alle tre systemer. Det vil sige hele DBU inklusiv LU'er, men også i klubberne. Dette er ikke sket endnu. Konceptets motiver skal kommunikeres, hvilket er en "on-going" opgave. Det skal især kommunikeres ud, at motivet bag FF ikke udelukkende er flere medlemmer for dette opleves ikke som en stor nødvendighed i klubberne, og derfor vil FF fortsat møde modstand undervejs i implementeringen. De involverede skal kunne forstå konceptet og skal ville forandringen. Følgende kan være fordelagtigt:

- Tydeligere kommunikation internt i hele DBU om hvorfor konceptet er blevet udviklet, og hvilken rolle, det skal udfylde.
- Denne kommunikation skal forplante sig ud til konsulenterne, så de kan viderebringe konceptet til klubberne på den bedst mulige måde og med størst muligt engagement.

- Der skal arbejdes på en tydelig ”klubstrategi”. Hvordan bliver klubberne klar over indholdet, og hvad det kan bidrage med i netop deres lokale klub? I rapporten har vi vist, at de klubber, der tilbyder FF, har opnået en række positive gevinster.
- Kommuniker succeshistorier til både klubber og internt i DBU.

3. Oprettelse af en styrende koalition

Der findes en styregruppe, der kan betegnes som den styrende koalition. Men som vi har set, er de andre systemer, LU’erne og klubberne ikke involveret i styregruppen. Den styrende koalition bør ikke kun bestå af ledere, men skal også omfatte andre medarbejdere, da der skal skabes engagement, vilje og ejerskab i arbejdet med FF. Følgende kan være fordelagtigt:

- Indsæt en konsulent i styregruppen.
- Gør en konsulent i hver union til FF-repræsentant (gerne flere i Jylland) og klæd denne person godt på til opgaven.
- Lad FF-konsulenter arbejde tæt sammen med disse FF-repræsentanter i konsulentgruppen.
- Opret interessegrupper på klubniveau initieret af DBU, hvor klubber kan sparre med hinanden.

4. Udvikling og kommunikation af en klar vision og implementeringsstrategi

Der skal udvikles en tydelig vision for FF, der skal indeholde en klar og nærværende strategi med delmål for de næste 2 år. Samtidig skal man hele tiden være opmærksom på at forandre og justere konceptet løbende i både indhold og implementeringsform. Følgende kan være fordelagtigt:

- Fortsæt ansættelse af projektleder og FF-konsulenter (gerne flere).
- De tildelte 5 % af konsulenternes arbejdstid til FF skal forøges. Alternativt kan arbejdstiden samles hos færre personer og give færre medarbejdere mere tid til arbejdet med FF.
- Drop ønsket om fleksible træningstider og online booking.
- Opstil mål for organisationens interne samarbejde.
- Der skal samarbejdes og erfaringsudveksles på tværs af unioner.
- Der skal i højere grad følges op på eksisterende FF-klubber med hjælp til, at de bliver succesfulde.

5. Der skal skabes grundlag for handling, og der skal handles

Med denne rapport, hvor vi har identificeret en række muligheder og udfordringer, er der skabt grundlag for handling. Det er vigtigt at reagere på disse, og at indsatsen målrettes. Følgende kan være fordelagtigt for hele organisationen:

- Der skal kigges med seriøsitet og alvorlighed på de forskelle i logikker og interesser, der eksisterer mellem DBU og LU'erne. Hvis implementeringen skal lykkes, skal disse logikker og interesser kunne spille sammen.
- Der skal foretages efteruddannelse af konsulenter, med det fokus at forstå og formidle FF.
- Der skal laves workshops for klubber (trænere, bestyrelse, andre interesserede).
- Alle aspekter af FF skal prioriteres højt de næste 2 år.
- LU'erne skal afsætte tid til administration.
- Indholdet i stævner skal revurderes – det er fodbold på en ny måde, så der skal også nytænkes i stævneform.
- Informationer om FF skal tydeligere frem på hjemmesiden.
- Fasthold den hjælp, der ydes i forbindelse med opstart.
- Se på om PR-hjælp til klubberne kan optimeres.

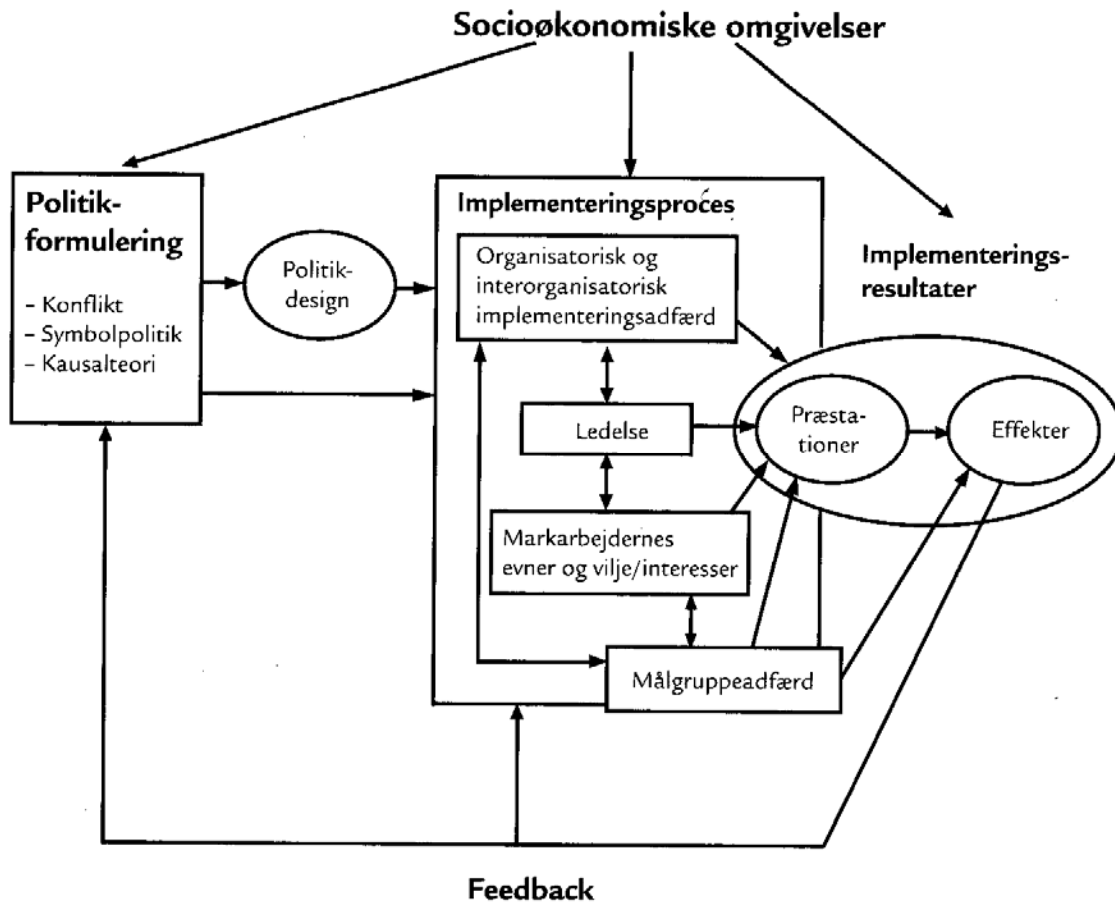
Følgende kan være til gavn for konsulenternes arbejde:

- Anbefal at klubben bruger Facebook som kommunikationsmiddel på klubbens FF-hold.
- Det er en klar fordel, hvis en træner er tilknyttet holdet.
- Placer træningen på et tidspunkt, der er gunstigt for målgruppen.
- Det er en fordel, hvis et medlem af klubbens bestyrelse involverer sig i FF-projektet.
- Lad være med at bruge for meget tid på klubben, før en kontaktperson er fundet.
- Ud fra vores undersøgelser kan konsulenterne i nogen grad målrette deres FF-besøg mod bestemte klubber. Se afsnittet "*Den typiske FF klub*" i kapitlet "*implementeringsresultater*".

Litteratur

- Bakka, J. F. & Fivesdal, E. (2012). *Organisationsteori – Struktur, kultur, processer*. 5. udgave, 2. oplag. Holstebro, Handelshøjskolens Forlag.
- Bjerregård, J., Nielsen, G., Ottesen, L. (2009). *Trænere i den frivillige idræt, - personlige projekter og velfærdsopgaver, En kvalitativ interviewundersøgelse*. Københavns Universitet, Institut for Idræt.
- Bloyce, D. & Smith, A. (2010). *Sport policy and development – an introduction*. Wiltshire: Routledge.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport policy. In: *International review for the sociology of sport*. 40/2(2005), s. 163-185.
- Kotter, J. (1997). *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston
- Krustrup, B. & Ottesen, L. (2014). *Pilotstudie – Fodbold Fitness*. Institut for Idræt og Ernæring. Center for Holdspil og Sundhed.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: The Dilemmas of the individual in public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Ottesen, L. & Jacobsen, P. J. (2011). Idræt og velfærdspolitik. I: *Forum for Idræt*. 27. årgang, nr. 1-2011, s. 5-9.
- Ottesen, L. (2011). Idrætspolitik i et velfærds perspektiv. I: Thing, L. F. & Wagner, U. (red.) *Grundbog i idrætssociologi*. Munksgaard Danmark, s. 211-221.
- Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers – A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. I: *International Review for the Sociology of Sport*. 43/2(2008), s. 181-200.
- Thing, L. F. & Ottesen, L. (2011). Idræt og velfærds politik. En teoretisk diskussion af autonomibegrebet. I: *Forum for idræt*. 27. årgang, nr. 1-2011, s. 51-65.
- Waardenburg, M. & Bottenburg M. V. (2013). Sport policy in the Netherlands, I: *International Journal of Sport Policy and Politics*.
- Winter, S. C. & Nielsen, V. L. (2010). *Implementering af politik – offentlig forvaltning i Danmark*. 1. udgave, 2. oplag Århus, Academica.
- DBU(a): DBU: *Brug bolden – Forebyg livsstilsygdomme og aktiver udsatte borgere*.
 - DBU(b): DBU: *Fodbold Fitness – Din sunde og fleksible mulighed*.
 - DBU (c): DBU (2010): *Fodbold Fitness (motionsfodbold)*. (internt dokument)
 - DBU (d): DBU (2010): Pressemeddelelse dec. 2010: *Fodbold som fitness*.
 - DBU(e): DBU: *Fodbold Fitness – en mulighed for danske fodboldklubber. Minimanual*.
 - DBU (f): DBU: *Fodbold Fitness – Værd at vide!*
 - DBU (g): Projektleder (2013): Mailkorrespondance
 - DBU (h): DBU (2011): *Bilag 3: Status og ressourcer Fodbold Fitness og Street Soccer*. (internt dokument)

Bilag 1



- Kilde: Winter, S.C. & Nielsen, V. L. (2010): *Implementering af politik – offentlig forvaltning i Danmark*. 1.udg. 2.opl. Århus, Academica.